

Het Mysterie van het Ondernemerschap

**Boeren en tuinders op zoek naar nieuwe wegen in een
dynamische maatschappij**

Carolien de Lauwere¹, Kees Verhaar² en Helma Drost¹ (red.)

IMAG Rapport 2002 - 02
Mei 2002
€ 20

¹ IMAG, Postbus 43, 6700 AA Wageningen

² Stoas Greenwise, Postbus 78, 6700 AA Wageningen

16500.02

CIP-GEGEVENS KONINKLIJKE BIBLIOTHEEK

Carolien de Lauwere, Kees Verhaar en Helma Drost (red.)

Het Mysterie van het Ondernemerschap = The mystery of entrepreneurship/ Carolien de Lauwere, Kees Verhaar en Helma Drost (red.) – Wageningen: Wageningen UR/Stoas. – (Rapport/Wageningen UR; 2002).

Met lit.opg. – Met samenvatting in het Engels.

ISBN: 90-5406-206-1

NUGI 849

Trefw.: agrarisch ondernemerschap, kwaliteitsmodel, taakanalyse, persoonlijkheidskenmerken, innovatie, zoek- en leerprocessen, agrarische verbreding, beleidsreflectie, belangenbehartiging

C 2002 - 02 IMAG, Postbus 43 – 6700 AA Wageningen

Telefoon 0317-476300

Telefax 0317-425670

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, openbaar gemaakt, in enigerlei vorm of op enigerlei wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enig andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van het instituut.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system of any nature, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the prior permission of the institute.

Abstract

Drastic changes in Dutch agriculture have made agricultural entrepreneurship increasingly complex. This study, entitled 'The Mystery of Entrepreneurship', aims at elucidating the real state of the art of Dutch agricultural entrepreneurship; it will clarify how, and if, new agricultural entrepreneurs are dealing with the radical changes in agriculture that are facing them, and will indicate how agricultural entrepreneurship can be stimulated. A telephone survey of 1504 agricultural entrepreneurs and qualitative interviews with twenty-seven farmers and horticulturalists were used to gain insight into agricultural entrepreneurship. The qualitative interviews provided a tool for individual entrepreneurs to gain insight into the state of the art of their entrepreneurship according to TQM (Total Quality Management) methodology. In addition, task analysis was performed during the interviews to give farmers some insight into the way they divide their time into operational tasks, managerial tasks and 'real' entrepreneurial tasks.

The survey revealed that different groups of more or less successful agricultural entrepreneurs can be distinguished. Based on family income and future expectations, farmers who are socially oriented ('social farmers') and those who are both socially and growth oriented ('new growers') appeared to be more successful than other agricultural entrepreneurs. These farmers differed from the others in their personal qualities, innovativeness and their orientation to consumer trends and sales. Self-criticism, leadership, creativity, perseverance, initiative and market-orientation were seen as positive personal qualities for agricultural entrepreneurs and laziness and passivity as negative qualities. Education programmes for agricultural entrepreneurs need to emphasise stimulation or development of positive personal qualities, on innovativeness and orientation to consumer trends and on social orientation in general, as the most important elements of modern agricultural entrepreneurship.

Voorwoord

Nederlandse ondernemende agrariërs hebben in de tweede helft van de twintigste eeuw de wereld versteld doen staan. Hoe is het mogelijk dat, bijna vanuit het niets, één van de kleinste landjes in de wereld kan opbloeien tot derde exporteur van de wereld voor agrarische producten.

Politici, ambtenaren, beleidsmakers en onderzoekers hebben aanvankelijk voortdurend gewezen naar de unieke infrastructuur: een integratie van onderwijs, voorlichting en onderzoek. Toch bleek deze verklaring niet toereikend. De minister van LNV, mr. L.J. Brinkhorst, bleef zich verbazen over het ondernemerschap en ging via Paul Schnabel van het Sociaal en Cultureel Planbureau op zoek naar de ziel van de agrarische ondernemer: wat motiveert hem, wat bezielt hem, welke drijfveren heeft hij?

Voor een belangrijk deel handelt dit onderzoek over hetzelfde thema. Onderzoekers hebben getracht het ondernemerschap van boeren en tuinders te ontrafelen. Echter, op voorhand hebben de onderzoekers dit ondernemende verschijnsel een 'mysterie' genoemd. Het lijkt erop, dat ze haast op voorhand hebben beseft dat de laatste vragen net niet opgehelderd zullen worden. Een echt 'mysterie' zal nooit een algehele oplossing kennen: wel kunnen belangrijke onderdelen van een verklaring worden voorzien. In deze studie is dat zeker gebeurd. De onderzoekers zijn gegaan tot de laatste grens; maar een mysterie is het gebleven.

De gegevens die beschikbaar zijn gekomen in dit onderzoek zijn goed toepasbaar in de praktijk van onderwijs en voorlichting. De Nederlandse land- en tuinbouw is voluit op weg om duurzaam en maatschappelijk verantwoord te ondernemen. Het kan altijd beter, mooier, sneller.....Een ondernemer moet niet te snel tevreden zijn en een echte ondernemer zoekt tijdig steun en nieuwe input.

Uiteindelijk blijft het ondernemerschap een 'eenzaam avontuur' en daarmee een 'mysterie'. Je kunt het alleen doorgronden als je het zelf wordt. Daartoe nodigt deze studie iedereen uit.

ing. D. Duijzer
algemeen directeur LTO-Nederland

ir. A.M. Burger
directeur Landbouw, ministerie van LNV

Inhoudsopgave

Abstract

Voorwoord

Hoofdstuk 1 Op weg naar het Mysterie van het ondernemerschap 9

1 Inleiding	11
2 Ondernemerschap in discussie – achtergrond	12
2.1 De agrarische traditie	12
2.1.1 Accent op vakmanschap	12
2.1.2 Koers en strategie	12
2.1.3 Culturele opvattingen over de vorm van het bedrijf	13
2.1.4 Kritiek uit eigen kring	13
2.1.5 Betekenis voor dit onderzoek	14
2.2 Succesvol ondernemen en maatschappelijk verantwoord ondernemerschap	15
2.2.1 Het begrip ‘ondernemerschap’	15
2.2.2 Maatschappelijk verantwoord ondernemen	15
2.2.3 Betekenis voor dit onderzoek	16
3 Probleemstelling en opzet van het onderzoek	16
3.1 Probleemstelling	16
3.2 Opzet van het onderzoek	18
3.2.1 Algemeen	18
3.2.2 Kwaliteitsanalyse	18
3.2.3 Taakanalyse	19
3.2.4 Persoon van de ondernemer	20
3.2.5 Zoeken, leren en innoveren	20
3.2.6 Een voorbeeld uit de praktijk	21
4 Reflectie	21
5 Literatuur	21

Hoofdstuk 2 Ondernemerschap in de praktijk 25

1 Inleiding	27
2 Achtergrond Quick Scan	29
2.1 Het spinnenweb en de bedrijfsscore van de Quick Scan	31
2.2 Workshops	32
3 Achtergrond taakanalyse	33
4 Ervaringen interviews	34
5 Resultaten algemene vragenlijst	34

6 Resultaten Quick Scan	35
6.1 Indeling bedrijven in groepen	36
6.2 Ontwikkeling van de organisatiegebieden	36
6.3 Ontwikkeling van de resultaatgebieden	37
7 Resultaten taakanalyse	39
7.1 Hoeveel tijd besteedt een agrarisch ondernemer aan het bedrijf?	39
7.2 Waaraan wordt de arbeidstijd door een agrarisch ondernemer besteed?	39
8 Relatie tussen de score van de Quick Scan en de tijdsbesteding	41
9 Workshops	43
9.1 Plannen voor de toekomst	43
9.2 Vragenlijst	43
9.3 Resultaatgebieden	45
9.4 Tenslotte: toepasbaarheid Quick Scan in de glastuinbouw	45
10 Discussie	46
10.1 Methodiek Quick Scan	46
10.2 Methodiek taakanalyse	47
10.3 Resultaten taakanalyse	47
10.4 Resultaten taakanalyse in relatie tot resultaten Quick Scan	48
11 Conclusies en aanbevelingen	49
11.1 Quick Scan	49
11.2 Taakanalyse	50
11.3 Taakanalyse in relatie tot Quick Scan	50
11.4 Tot slot	50
12 Literatuur	51

Hoofdstuk 3 De agrarische ondernemer: een persoon(lijkheid) in zijn omgeving 53

1 Inleiding	55
2 Onderzoeksmethodiek	56
2.1 Telefonische enquête	56
2.2 Strategische oriëntaties, persoonlijkheidskenmerken, toekomstverwachting en mentale gezondheid	57
2.3 Interviews	57
3 Resultaten	58
3.1 Respons op de enquête	58
3.2 Vijf groepen agrarische ondernemers	59
3.2.1 'Zuinige' ondernemers	60
3.2.2 Maatschappelijke ondernemers	60
3.2.3 Traditionele ondernemers	61
3.2.4 Nieuwe groeiers	61

3.2.5 Twijfelaars	62
3.3 Persoonlijkheidskenmerken van agrarische ondernemers	62
3.3.1 Persoonlijkheidskenmerken van verschillende groepen agrarische ondernemers	63
3.3.2 Verband tussen persoonlijkheidskenmerken en strategische oriëntatie	64
3.3.3 Persoonlijkheidskenmerken en ontwikkelingsstadium	65
3.4 Elementen die het agrarisch ondernemerschap bepalen	66
3.4.1 Bedrijfstak, regio en opleiding	66
3.4.2 Bedrijfs grootte en leeftijd	67
4 Discussie – interpretatie van de resultaten	68
4.1 Persoonlijkheidskenmerken van succesvolle ondernemers.	68
4.2 Interpretatie van maatschappelijke oriëntatie, groei oriëntatie en (financiële) behoudendheid.	69
4.3 Bedrijfstak, bedrijfs grootte, regio, opleiding en leeftijd.	71
4.4 Hoe kunnen we het agrarisch ondernemerschap nu ondersteunen? – concluderend	72
5 Literatuur	73
Bijlage 1 Schalen voor strategische oriëntaties, persoonlijkheidskenmerken, toekomstverwachting en mentale gezondheid	75
Bijlage 2 Weergave van verschillen tussen groepen agrarische ondernemers op basis van bedrijfstak, regio, opleiding, leeftijd, bedrijfs grootte, persoonlijkheids-kenmerken, toekomstverwachting, bedrijfsresultaten en gezinsinkomen	80
Bijlage 3 Persoonlijkheidskenmerken van verschillende groepen agrarische ondernemer	84
Bijlage 4 Invloed van sector, regio, opleiding, bedrijfs grootte, leeftijd en persoonlijkheidskenmerken op groei oriëntatie (groei), maatschappelijke oriëntatie (maatschappij) en (financiële) behoudendheid (behouden)	85
Bijlage 5 Verdeling van bedrijfstak over het land	87
Hoofdstuk 4 Leren vernieuwen: een onderzoek naar zoek- en leergedrag van agrarisch ondernemers	89
1 Inleiding	91
2 Aanpak van onderzoek	93
3 Ondernemersgedrag en innovatie	94
3.1 Verschillen in Agrarisch ondernemerschap	94
3.2 Ondernemersstijl en innovatie	100
3.3 Kennisnetwerken	101
3.4 Organisatie zoek- en leerprocessen	102
4 Samenvatting en Conclusies	104

5 Literatuur	106
Hoofdstuk 5 Verbreed agrarisch ondernemerschap, context en inhoud	109
1 Inleiding	111
2 Agrarische verbreding en verbreed agrarisch ondernemerschap	112
3 Verbreed agrarisch ondernemerschap in maatschappelijke context	114
4 Lokale omstandigheden pleitend voor omschakeling naar verbrede landbouw	120
5 Agrarische verbreding binnen maatschappelijke en sectorale trends	121
6 Professionaliteit in verbreed agrarisch ondernemerschap	124
7 Stimuleringskaders vanuit overheden voor agrarische verbreding	125
8 Evaluerende slotbeschouwing	127
9 Literatuur	131
Bijlage 1 Melkveebedrijven in het centrale deel westelijk veenweidegebied	133
Hoofdstuk 6 Integratie van onderzoeksresultaten en reflectie	135
1 Inleiding	137
2 Ontwikkelingsmodel en taakanalyse	137
3 Bedrijfstijlen en 'goed ondernemerschap'	139
4 Persoonlijkheidskenmerken	140
5 Zoeken, leren en innoveren	142
6 Een blik op verbreding in de praktijk	144
7 Hoe het moderne agro-ondernemerschap te stimuleren?	144
8 Literatuur	147
Hoofdstuk 7 Houd de individuele agrarische ondernemer in het oog!	149
Samenvatting	155

Hoofdstuk 1

Op weg naar het Mysterie van het ondernemerschap

Inleiding tot een onderzoek naar het moderne agro-ondernemerschap

Kees Verhaar¹ en Carolien de Lauwere²

1) Stoas Greenwise, Postbus 78, 6700 AB Wageningen

2) Instituut voor Milieu- en Agritechniek (IMAG), Postbus 43, 6700 AA Wageningen

1 Inleiding

Eind 2001 nodigde het Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij de bezoekers van de website van het ministerie uit mee te werken aan een enquête over de toekomst van onze landbouw.¹ De achtergrond van deze enquête werd als volgt geïntroduceerd: “De agrarische sector staat voor een immense uitdaging. Milieu, dierenwelzijn, landschapsbeheer en voedselveiligheid stellen nieuwe eisen. Tegelijkertijd krimpt de markt, lopen de kosten op en dalen de prijzen. Hoe ziet de toekomst van de Nederlandse boer er uit?”

Enkele regels verder bleek, dat er bij het ministerie nadrukkelijk al een beeld bestaat van hoe de toekomst van de Nederlandse boer, of beter: hoe de toekomstige Nederlandse agrarische ondernemer (boer of tuinder) er uit zou moeten zien. Onder verwijzing naar de nota ‘Voedsel en Groen’ (Ministerie van LNV, 2000) werd weergegeven hoe mr. L.J. Brinkhorst, de minister van LNV, de ‘ideale’ agrarische ondernemer schetst als iemand die:

- milieuvriendelijk produceert,
- een veilig product levert tegen een marktconforme prijs,
- samenwerkt met andere ondernemers en organisaties in de keten,
- zorgt voor gezondheid van plant en dier,
- dierenwelzijn hoog in het vaandel heeft,
- oog heeft voor de landschappelijke en cultuurhistorische waarde,
- de arbeidsomstandigheden verbetert,
- investeert in technologie, en
- niet meer afhankelijk is van inkomenssubsidies.

In enkele woorden samengevat, heeft de minister dus boeren en tuinders voor ogen die economisch zelfdragend zijn en maatschappelijk verantwoord produceren:

“Maatschappelijk verantwoord ondernemen moet op brede schaal zijn intrede doen in de Nederlandse landbouw”, zo staat in de nota. “De samenleving verlangt een duurzame agrarische sector die voedselveiligheid, dierenwelzijn en kwaliteit van natuur, landschap en milieu garandeert.”

Deze schets van de ideale agrarische ondernemer is om twee redenen opvallend. De discussie waaraan deze enquête een bijdrage dient te leveren is te plaatsen in een traditie binnen de agrarische sector waarin het denken over het begrip ondernemerschap als vanouds plaats vindt in normatieve termen. Daarnaast heeft de discussie over de ideale ondernemer een plaats in een actuele maatschappelijke trend waarin begrippen als ondernemerschap en maatschappelijk verantwoord ondernemen centraal staan.

In paragraaf 2 zullen wij kort op beide invalshoeken ingaan. Daarmee worden de achtergrond en de beleidsrelevantie geschetst van het onderzoek waarvan in dit rapport verslag wordt gedaan. Dat vertaalt zich in de probleemstelling van deze studie, die in

¹ Zie: *Future of Food* (2002).

paragraaf 3 wordt gepresenteerd. In paragraaf 3 bespreken we ook de opzet van het onderzoek en van dit rapport.

2 Ondernemerschap in discussie - achtergrond

2.1 De agrarische traditie

2.1.1 Accent op vakmanschap

De agrarische sector kent een meer dan 100 jaar lange geschiedenis van ondersteuning van de praktijk vanuit kennisinstellingen, voorlichting en onderwijs. Die ondersteuning wordt vaak samengevat in het begrip ‘OVO-drieluik’ – dat duidt op het streven naar synergie tussen Onderzoek, Voorlichting en Onderwijs (bijvoorbeeld: Van der Woude, 2001, o.m. hoofdstuk 9).

Eén van de mensen die zich begin vorige eeuw inzette om wetenschappelijke inzichten over te dragen aan (toekomstige) boeren was Klaas Uilkema (1873-1944).² Zijn inzet was vooral bedrijfseconomisch bepaald, zoals met een enkel citaat uit de inleiding van zijn boek ‘Het graslandbedrijf in Friesland’ kan worden geïllustreerd: “...het betoog de strekking heeft er op te wijzen dat de wijze waarop de arbeid wordt uitgevoerd, van grooten invloed is op de rentabiliteit van het bedrijf.” (Uilkema, 1995, p. 36). Die bedrijfseconomische doelstelling werd echter nadrukkelijk benaderd vanuit het vakmanschap, zoals de vele in 1995 gepubliceerde dia’s laten zien. In de woorden van Uilkema was het doel “...een maximum effect der bodemexploitatie bij een minimum aan arbeid en kosten...”[p. 35]. Hij legde dus het accent op *vakmanschap*, *zich vertalend in kostenefficiëntie* en uitlopend in een *rendabel, levensvatbaar bedrijf*. Dat is de eerste rode draad die wij zien in de continue aandacht binnen de sector voor het ondernemerschap.

2.1.2 Koers en strategie

Een tweede rode draad heeft betrekking op *de koers en de strategie* van het bedrijf. Crijns (1998) beschrijft uitgebreid hoe boeren en tuinders geleidelijk aan door onder meer de landbouwvoorlichting werden gestimuleerd om een strategische keuze te maken. Deze inzet was normatief gekleurd: feitelijk ging het om de enig juist geachte keuze: *schaalvergroting en specialisatie*.

Deze norm werd zowel door het OVO-drieluik als door de zogenaamde IJzeren Driehoek – de samenwerking tussen overheid, agrarisch bedrijfsleven en politiek – uitgedragen (Van Dijk, Klep en Merkx, 1999; zie voor een uitgebreide beschrijving van geschiedenis en

² We noemen Uilkema omdat zijn lesmateriaal bewaard is gebleven. Hij gebruikte glasdia's om het verschil tussen goede en slechte praktijk aanschouwelijk te maken.

toepassing in de praktijk vanuit het perspectief van een van de boerenorganisaties: Van der Woude, 2001). Bovendien werd ze ondersteund door de ontwikkelingen op Europees niveau – met daarin een spelbepalende rol voor de Nederlander Sicco Mansholt (Westerman, 1999).³

2.1.3 Culturele opvattingen over de vorm van het bedrijf

Een volgende rode draad valt samen te vatten in culturele opvattingen over het boeren (zie bijvoorbeeld Van Dijk *et al.*, 1999). Die komen samen in normen over *de vorm waarin het bedrijf en het agrarisch ondernemerschap dienen te worden georganiseerd*. Wij halen twee aspecten naar voren. Enerzijds de idee dat het accent op schaalvergroting zijn grenzen kent: mammoetbedrijven worden als ongewenst gezien (bijvoorbeeld Crijns, 1998, p. 101, 104). Anderzijds het grote belang dat aan het gezinsbedrijf wordt gehecht (zie ook Schnabel, 2001), hetgeen mede die afkeer van ‘mammoetbedrijven’ verklaart. Beide lijnen komen samen in een in 1997 Kamerbreed gesteunde motie van de CDA-er Van der Linden, waarin gesteld werd dat zogenaamde megabedrijven maatschappelijk ongewenst zijn en waarin de regering werd verzocht het moderne gezinsbedrijf te versterken (Verhaar en Hoeve, 1999, p. 7-8).⁴

2.1.4 Kritiek uit eigen kring

Met het bovenstaande wil niet gezegd zijn, dat er geen kritiek is geuit op deze rode draden. Soms gebeurde dat vanuit de sector zelf, zoals bijvoorbeeld in het rapport van de Commissie Van der Stee ‘Om schone zakelijkheid’ (1989). In dit rapport werd nadrukkelijk gepleit voor een nieuwe koers – de route van het ‘traditionele’ moderniseringsproces was niet langer houdbaar, aldus de Commissie. Daarnaast was er de Wageningen School, die onder aanvoering van J.D. van der Ploeg fel en bij herhaling hamerde op de beperkte en empirisch onvolledige visie die ten grondslag lag aan het accent op een koers van schaalvergroting en specialisatie. Van der Ploeg vat de kritiek van de Wageningen School in 1999 samen in zijn boek ‘De virtuele boer’. Dit boek is niet alleen een sociologisch-historische analyse. Het is óók een pleidooi dat gericht is op de toekomst van de Nederlandse landbouw. Opvallend is, dat de wijze waarop dat pleidooi wordt gevoerd, de culturele levenskracht van onze rode draden laat zien. Enerzijds verzet Van der Ploeg zich tegen de nog altijd doorwerkende invloed van de in het verleden als algemeen geldend geponeerde normen. Anderzijds laat hij zien, dat er ondanks alles ook andere strategische opties werden gekozen, die wel degelijk levensvatbaar konden zijn. Een breed scala van die

³ Westerman en Mak (1996) beschrijven deze ontwikkelingen en hun effecten voor respectievelijk het Groninger land en voor het Friese platteland, Crijns voor het Brabantse land (1998).

⁴ Terzijde, het onderzoek van Verhaar en Hoeve laat zien, dat er een scherp onderscheid moet worden gemaakt tussen ‘mammoetbedrijven’ en megabedrijven, zie ook de volgende voetnoot.

alternatieve opties werd gepresenteerd in de 'Atlas van het vernieuwend platteland' (Van Broekhuizen *et al.*, 1997a), met daaraan gekoppeld een analyse van de economische levensvatbaarheid van dergelijke alternatieven (Van Broekhuizen *et al.*, 1997b). Een titel als 'Hoe verder boeren. Twaalf gesprekken met wijkers, groeiers en vernieuwers' is een treffende illustratie van het debat (De Jaeger, 1998).

Opmerkelijk is daarbij dat Van der Ploeg terugkomt van de gedachte, waarvan hij aangeeft dat hij die lang heeft gehad, dat afhankelijk van lokale en regionale omstandigheden schaalvergroting en andere strategieën in Nederland naast elkaar konden bestaan. Inmiddels is hij tot een ander standpunt gekomen. Dat standpunt laat zich samenvatten in zijn pleidooi voor (een combinatie van) wat hij noemt 'zuinig boeren' en plattelandontwikkeling. Daarbij merkt hij weliswaar op, dat afhankelijk van de context waarin het individuele bedrijf opereert voor wat betreft die plattelandontwikkeling allerlei opties open staan – maar saillant is hier dat hij macro gezien *één* koers als enig juiste verdedigt. Bovendien blijkt uit zijn beschrijving van het zuinige boeren (bijvoorbeeld p. 117-118), dat het hier om een wijze van werken gaat waarbij het vakmanschap en kostenefficiëntie centraal staan. In dit verband moet voorts zijn weerzin tegen megabedrijven, die hij ziet als de uiterste consequentie van een doorzettende schaalvergroting, worden genoemd (p. 418). Hij baseert zich daarbij op de gedachte dat wanneer één boer een naar verhouding groot beslag legt op het totaal beschikbare quotum aan bijvoorbeeld liters of staarten, hij daarmee een groot aantal anderen uit de sector verdringt.⁵

2.1.5 Betekenis voor dit onderzoek

Een onderzoek naar agrarisch ondernemerschap zoals het project waarvan in dit rapport verslag wordt gedaan, heeft dus te maken met een geschiedenis van denken en discussie over dat begrip. In die geschiedenis onderscheiden wij vier rode draden. Drie daarvan zijn al genoemd:

- het accent vakmanschap en daaraan gekoppeld rentabiliteit via kostenefficiëntie,
- het accent op koers voor het boerenbedrijf, met schaalvergroting en specialisatie als leidende begrippen,
- het accent op de cultuur van het boeren, met een accent op het gezinsbedrijf als organisatievorm.

⁵ Bovendien associeert Van der Ploeg megaboeren met negatieve zaken als industrieel, vervuilend en niet diervriendelijk, terwijl grote bedrijven ook niet in het landschap zouden passen. Op dit punt onderschat Van der Ploeg de maatschappelijke antenne, en ook de persoonlijke betrokkenheid, van de groep boeren die door Verhaar en Hoeve (1999) als 'mega' is getypeerd. Daarbij moet worden opgemerkt, dat Verhaar en Hoeve een duidelijk onderscheid maken tussen de (doorgesloten) koplopers waar Van der Ploeg zich feitelijk op richt, boeren die uitstuitend gericht zijn op groei van hun bedrijf en een nieuwe categorie boeren, zo men wil: een nieuwe bedrijfssijl, die zij als 'mega' omschrijven, en waarvan zij de karakteristieken weergeven (p. 118-119).

Uit de beschrijving van deze elementen hierboven, blijkt dat ze nog een kenmerk gemeenschappelijk hebben, namelijk:

- het normatieve karakter van de opvattingen over het agrarisch ondernemerschap. Dat is de vierde rode draad die wij onderscheiden.

2.2 Succesvol ondernemen en maatschappelijk verantwoord ondernemerschap

2.2.1 Het begrip 'ondernemerschap'

Er bestaat in het beleid gericht op het versterken van het menselijk kapitaal al geruime tijd aandacht voor een inzet op 'entrepreneurial' (ondernemende) eigenschappen, die bijvoorbeeld tot uiting komt in de teneur van trainingsprogramma's gericht op werklozen (bijvoorbeeld OECD, 1994; Lee *et al.*, 1990). Die werklozen zouden ondernemend moeten zijn.

Geleidelijk aan is het accent verschoven in de richting van een meer directe interpretatie van het begrip entrepreneurial. Nu staat het daadwerkelijk stimuleren van ondernemerschap, bijvoorbeeld van startende ondernemers, centraal.⁶

Belangrijke vragen die in het Nederlandse beleid een rol spelen zijn in dat verband die naar de persoonlijke eigenschappen die (wellicht) maken dat iemand zich als een succesvol ondernemer ontplooit (Nandram en Samsom, 2000) en de vraag of, en zo ja hoe, ondernemerschap via het onderwijs kan worden gestimuleerd (Onstenk, 2000).

2.2.2 Maatschappelijk verantwoord ondernemen

In de laatste jaren is er een groeiende aandacht voor de vraag hoe het ondernemerschap in maatschappelijke termen wordt ingevuld. Daarbij gaat het niet primair om de aandacht voor efficiency, productontwikkeling, marketing, omzet- en winstcijfers maar om het op een dusdanige wijze ondernemen dat op een moreel verantwoorde wijze een evenwicht wordt bereikt tussen de belangen van de zogenaamde 3 P's: *People, Planet & Profit*. Een andere manier om deze trend te omschrijven is als een verschuiving van een strikte focus op *shareholders value* naar een focus die de *stakeholders values* omvat. Dat betekent, dat een bedrijf met verschillende belanghebbenden te maken heeft, wat tot gevolg heeft dat er meer doelstellingen moeten worden nagestreefd dan uitsluitend dividend en koerswaarde van het aandeel.

Een recente studie van de SER illustreert het belang dat aan dit thema wordt gehecht door het beleid. Het op verzoek van de Staatssecretaris van Economische Zaken vervaardigde rapport 'De winst van waarden' beschrijft de stand van zaken en de mogelijke verdere

⁶ Voor diverse relevante beleidsdocumenten: zie de website van het Ministerie van Economische Zaken: <http://www.minez.nl>, zie ook de website <http://www.lerenondernemen.nl>.

ontwikkeling van het maatschappelijk (verantwoord) ondernemen in Nederland. Het SER-advies is voor ons onderzoek ook van belang omdat één van de reeds bestaande 'best practices' wordt aangetroffen in de agrarische sector (SER, 2000, pp. 123-127 verwijst naar de 'Verklaring van Wageningen' opgemaakt door een aantal varkenshouders die zich daarin verplichten een andere koers te gaan varen; vergelijk ook Ketelaar-de Lauwere et al. 2000).⁷

2.2.3 Betekenis voor dit onderzoek

De korte beschrijving in deze paragraaf illustreert dat de toekomstige ideale ondernemer zoals die door minister Brinkhorst wordt geschetst, een manier van ondernemen moet bezitten die niet wezenlijk verschilt van wat bijvoorbeeld in dit SER-Advies ook voor andere sectoren wordt bepleit.

3 Probleemstelling en opzet van het onderzoek

3.1 Probleemstelling

De in de vorige paragraaf besproken tradities in het denken over agrarisch ondernemerschap en de recente ontwikkeling rondom dat begrip, zowel binnen als buiten de sector, zijn inhoudelijk goed met elkaar te combineren. Het accent op vakmanschap om kostenefficiënt te produceren, gaat dan samen met de uitdaging om ook duurzaam te produceren in termen van bijvoorbeeld dierenwelzijn en milieu-emissies. Het thema 'de koers van de onderneming' wordt dan opnieuw ingekleurd door de vraag hoe een bedrijf economisch zelfdragend kan zijn – dus: hoe nieuwe toegevoegde waarde kan worden bereikt. De traditie van het ondersteunen van het ondernemerschap krijgt een nieuw accent door de focus op persoonlijke eigenschappen, maar past tegelijkertijd naadloos in het streven om ondernemerschap via (agrarisch) onderwijs te stimuleren (vergelijk Verhaar *et al.*, 1998).

Deze combinaties suggereren dat het cultureel kapitaal dat in de sector aanwezig is, aanknopingspunten biedt om tot nieuwe invullingen van het agro-ondernemerschap te komen. Tegelijkertijd zijn er ook hindernissen. We noemen de neiging om in termen van één algemeen geldende juiste koers te denken en ook de sterke beleving van de *eigen* cultuur van de sector.⁸ Die laatste heeft het risico in zich onvoldoende open te staan voor

⁷ Het betreft hier een groep varkenshouders die zich hebben verenigd onder de Verklaring van Wageningen. Andere relevante publicaties over maatschappelijk verantwoord ondernemen in Nederland zijn Janssen Groesbeek (2001) en McIntosh en Jonker (2000).

⁸ Die eigenheid is ook Paul Schnabel, directeur van het Sociaal Cultureel Planbureau, nadrukkelijk opgevallen toen hij – als buitenstaander – in opdracht van minister Brinkhorst het essay 'Waarom blijven boeren?' schreef (zie: Schnabel, 2001).

ontwikkelingen elders in de samenleving. Met een dergelijke houding wordt het al bijna onmogelijk om nog maatschappelijk verantwoord te ondernemen.

Het streven naar moderne agro-ondernemers dient bovendien te worden geplaatst in de context van een sector die sterk in beweging is. Veranderende afzetmarkten, de invloed van de overheid op het boerenbedrijf, de veranderende positie van de landbouw in de maatschappij, de toenemende concurrentie door het vrijere handelsverkeer, maar ook de problematiek rond de arbeidsvoorziening zorgen voor een onzeker toekomstperspectief en vormen uitdagingen voor de agrarische ondernemers. Elke ondernemer reageert verschillend op deze veranderende omstandigheden en kiest een eigen richting voor verdere ontwikkeling van het bedrijf. Veranderende producten of productiemethoden, specialisatie, verbreding, schaalvergroting, samenwerking met toeleveranciers en afnemers, benutting van automatisering en informatiestromen zijn een aantal van deze mogelijke ontwikkelingsrichtingen. Daarbij verandert niet alleen de bedrijfsorganisatie, ook de taken van de ondernemer zullen verschuiven. Eén aspect daarvan is de verschuiving van uitvoerende (fysieke) taken naar management (mentale) taken. Daarmee zijn ook de benodigde persoonlijkheidskenmerken en competenties aan verandering onderhevig

Dit alles laat zich vertalen in een beleidsprobleem dat de grondslag vorm van dit onderzoek, namelijk de vraag: *“Hoe is het moderne agro-ondernemerschap te stimuleren?”*

Deze vraag is vanuit een aantal beleidsoptieken relevant, namelijk:

- Het streven naar continuïteit van de sector op een maatschappelijk verantwoorde wijze.
- De veranderende kennisinfrastructuur en in relatie daarmee de vraag of, en zo ja hoe, het voor die kennisinfrastructuur mogelijk is om het ondernemerschap te stimuleren,
- Meer in het bijzonder: de vraag in welke mate overheid (en ook het onderwijs) het ondernemerschap moet en ook kan stimuleren.

Om dit beleidsprobleem optimaal aan te kunnen vatten is inzicht nodig in de huidige stand van het agrarisch ondernemerschap. Dit onderzoek beoogt dat inzicht te verschaffen. Daartoe is gekozen voor een aanpak waarbij de expertise van verschillende instellingen is samengebracht. Dat is nodig omdat, zoals hierboven al bleek, het ondernemerschap vanuit verschillende invalshoeken dient te worden benaderd. Wij bespreken nu de ontwikkelde onderzoeksstrategie, waarbij het enerzijds gaat om de invalshoek en de gekozen aanpak van de deelprojecten waaruit het onderzoek is opgebouwd en anderzijds om de uitdaging om die deelprojecten weer tot één geheel te integreren.

3.2 Opzet van het onderzoek

3.2.1 Algemeen

Het project “Het Mysterie van het Ondernemerschap” beoogt antwoord te geven op de vraag wat het agrarisch ondernemerschap inhoudt en hoe de (aankomend) agrarisch ondernemer ondersteund kan worden bij het uitoefenen van het modern agrarisch ondernemerschap.

Het onderzoek probeert vanuit een viertal invalshoeken het agrarisch ondernemerschap in beeld te brengen. Elke invalshoek heeft daarbij zijn eigen focus:

- Het bedrijf. Hierbij wordt gekeken naar de ontwikkelingsstadia van bedrijven en naar de wijze waarop invulling wordt gegeven aan het ondernemerschap;
- De taak. Onderzoek naar de tijd die een agrarisch ondernemer besteedt aan verschillende ‘aan het ondernemerschap gebonden’ taken;
- De persoon. De invloed die omgevingskenmerken (o.a. regio) en persoonlijkheidskenmerken (o.a. creativiteit, flexibiliteit, leiderschap) hebben op de wijze van het uitvoeren van het agrarisch ondernemerschap;
- De competenties (met speciale aandacht voor zoek- en leerprocessen). Van welke kennis- en informatiebronnen maakt een agrarisch ondernemer gebruik en wat voor invloed heeft dit op de wijze van ondernemen en het formuleren van een (innoverende) strategie?

In de volgende paragrafen schetsen wij kort hoe deze invalshoeken zijn opgepakt; daarmee introduceren wij tegelijkertijd de hoofdstukken van dit rapport waarin de onderzoeksresultaten worden gepresenteerd.

3.2.2 Kwaliteitsanalyse

De eerste invalshoek die wij hebben gekozen, wordt in hoofdstuk 2 ingevuld door het Praktijkonderzoek Plant & Omgeving, sector Glastuinbouw (in het vervolg aangeduid als PPO) en het Praktijkonderzoek Veehouderij (PV). Deze invalshoek vertrekt van de traditie waarin een zwaar accent wordt gelegd op het vakmanschap. Dat geeft PPO en PV onderzoekstechnisch een goede ingang tot het veld, vanwege hun grote en algemeen erkende ervaring in het ondersteunen van dat vakmanschap. Versimpeld gaat het om de vraag, hoe ‘goed’ er in de praktijk van het agrarisch ondernemen wordt gewerkt.⁹ Die vraag wordt benaderd vanuit een modern kwaliteitsbegrip dat als het ware een concentrisch opgebouwd ontwikkelingsmodel weergeeft; dat betekent dat iedere ‘hogere’ ontwikkelingsfase in dit model, de vorige fases mede omvat. Wij benoemen hier kort de verschillende fases; voor een uitwerking verwijzen wij naar hoofdstuk 2.

⁹ De vraag wat ‘goed’ is, is feitelijk niet te beantwoorden. Het kwaliteitsmodel dat door PPO en PV wordt gebanteerd, is een middel om zo dicht mogelijk bij dat antwoord te komen.

Bij de meest basale wijze van ondernemen is de wijze van werken product georiënteerd, het geleverde product staat centraal en problemen worden pas opgelost na een klacht. Een stap verder wordt er gedacht en gewerkt vanuit een oriëntatie op de beheersing van het productieproces. Verbeteringen worden doorgevoerd op basis van metingen aan dat proces.

Vervolgens is sprake van een oriëntatie op het systeem, hetgeen betekent dat een bedrijf klantgericht wordt en inspeelt op trends en ontwikkelingen. Het ondernemen wordt nog veelomvattender als er gewerkt wordt vanuit een keten oriëntatie. Daarbij staat de beheersing van het totale bedrijf in relatie met leveranciers en afnemers centraal. Samen wordt gestreefd naar het beste voor beiden. Eén stap verder is er, in de hierboven gehanteerde begrippen, sprake van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Het model spreekt dan van totale kwaliteit ofwel maatschappelijk georiënteerd zijn. Het beleid van het bedrijf is dan gericht op verantwoordelijkheidsgevoel voor de maatschappij en continue verbetering (zie hoofdstuk 2 voor meer details; voor vergelijking: Ahaus en Diepman, 2000).

Vanuit het ontwikkelingsmodel is een quick-scan ontwikkeld, die bedoeld is om in beeld te brengen hoe agrarische ondernemingen 'scoren' in termen van kwaliteit; aan de hand van de quick-scan is het mogelijk om te bepalen of een ondernemer product-, proces-, systeem-, keten- of maatschappij georiënteerd is. Dit instrument is toegepast op een aantal bedrijven in de glastuinbouw en in de (intensieve) veehouderij. Daarnaast zijn er persoonlijke gesprekken met de betrokken ondernemers over de score van het eigen bedrijf gevoerd. Bovendien hebben de ondernemers uit de glastuinbouw deelgenomen aan groepsbijeenkomsten. Daarin ging het over het model als geheel en de issues die in het instrument worden aangesneden (zie hoofdstuk 2 voor meer details). Tevens werden de bedrijven onderling vergeleken op de aandacht voor die issues.

3.2.3 Taakanalyse

Een volgende invalshoek is ook ingevuld door PPO en PV. Deze invalshoek bouwt, zij het op enige afstand, voort op het efficiencydenken. Via zogenaamde taakanalyses wordt immers al geruime tijd nagegaan hoe mensen in de agrarische praktijk hun tijd inzetten. Doel van dergelijke analyses is in het algemeen om te komen tot standaarden. Die standaarden kunnen worden gebruikt om bestaande praktijken te verbeteren en dienen als basis voor het onderwijs waar mensen worden voorbereid op het functioneren in de beroepspraktijk.

In de benadering van dit onderzoek dient de taakanalyse echter om na te gaan hoeveel ruimte mensen hebben om bezig te zijn als ondernemer. In feite gaat het dan vooral om de ruimte tot denken (inclusief de optie dat tijdens het uitvoeren van andere, routinematige, werkzaamheden wordt nagedacht over de koers van het bedrijf¹⁰). Maar ook

¹⁰ Zie de analyse van de zogenaamde 'dubbeltaken'.

ondernemersactiviteiten als het onderhouden van contacten met derden vallen hier onder. De dataverzameling voor dit deel van het onderzoek is gecombineerd met die van de kwaliteitsanalyse. De gegevens worden gecombineerd gepresenteerd in hoofdstuk 2.

3.2.4 Persoon van de ondernemer

De bijdrage vanuit het Instituut voor Milieu en Agritechniek (IMAG) focust op de persoon van de ondernemer (hoofdstuk 3). In essentie komt het erop neer, dat een verband wordt gezocht tussen de persoonlijkheidskenmerken van de ondernemer en de bedrijfsstrategie die hij voor zijn bedrijf volgt. Deze kan (financieel) behoudend zijn of meer of minder gericht op groei en specialisatie of op de maatschappij (of op een combinatie daarvan). Persoonlijkheidskenmerken zijn bijvoorbeeld creativiteit, flexibiliteit of juist passiviteit. Voor dit deel van het onderzoek zijn zo'n 750 boeren en tuinders geënquêteerd en zijn, samen met Stoas, gesprekken gevoerd met een aantal boeren en tuinders die ook mee hebben gewerkt aan het PPO/PV-deel van het onderzoek.

3.2.5 Zoeken, leren en innoveren

In het onderzoek van Stoas gaat het uiteindelijk om het innovatieve gedrag: de mate waarin men tot innovaties komt, wat voor innovaties dat dan betreft en ook de kennisbronnen die men benut in het zoek- en leerproces dat tot een vernieuwing leidt. Ook voor dit deel van het onderzoek zijn zo'n 750 boeren en tuinders geënquêteerd. De in hoofdstuk 4 gepresenteerde gegevens worden van een extra reliëf voorzien met behulp van gesprekken die (samen met IMAG) zijn gevoerd met enkele boeren en tuinders die ook mee hebben gedaan aan de kwaliteits- en de taakanalyse.

Voor alle duidelijkheid: in totaal zijn ruim 1.500 boeren en tuinders geënquêteerd. De vragenlijsten die door Stoas en IMAG aan hen zijn voorgelegd stemmen op een aantal onderwerpen overeen en bestaan daarnaast uit een eigen gedeelte. De gemeenschappelijke vragen zijn vooral gericht op de bedrijfsstrategie die een ondernemer voor zijn bedrijf volgt ((financieel) behoudend, gericht op groei en specialisatie of gericht op de maatschappij (of op een combinatie daarvan; voor meer details, zie hoofdstuk 3). De 'eigen' vragen zijn gericht op de hierboven nader gespecificeerde gedeeltes van het onderzoek (persoonlijkheidskenmerken voor IMAG en zoek- en leerprocessen voor Stoas). Deze manier van werken biedt de mogelijkheid om de uitkomsten met betrekking tot het gemeenschappelijke deel van de vragenlijsten aan elkaar te iken. Daardoor hebben we beter inzicht in de betrouwbaarheid van de uitkomsten.

3.2.6 Een voorbeeld uit de praktijk

Een laatste invalshoek is gekozen in de bijdrage van het LEI (hoofdstuk 5). Hier gaat het niet zo zeer om deelaspecten als ontwikkelingsfase of persoonlijkheidskenmerken, noch om een kwantitatieve insteek. Het LEI koos voor een kwalitatieve insteek als reflectie op eerder verzamelde gegevens.¹¹ Door op een essayistische wijze in te gaan op de vraag in hoeverre er in de praktijk letterlijk en figuurlijk ruimte is voor verbreding, wordt gepoogd om vernieuwing in de praktijk in beeld te brengen. Door daarbij gebruik te maken van de recente studies naar *Het Groene Hart* (Van der Ploeg, 2001; Van der Ploeg *et al.*, 2001), wordt bovendien gepoogd om de contextuele setting van het bedrijf als kans, of juist als drempel, voor de mogelijkheid tot vernieuwing in de analyse te betrekken.

4 Reflectie

Wij zien de inbreng vanuit verschillende invalshoeken als even zovele pijlers die tezamen het dak van dit onderzoek dragen.

Onder de noemer van dat dak brengen we in hoofdstuk 6 de onderzoeksresultaten samen en stellen we ons de vraag wat die betekenen voor de drie beleidsinvalshoeken die aan het begin van deze paragraaf zijn gesteld. Het gesprek met LNV en LTO waarmee in hoofdstuk 7 wordt afgesloten is een verdere uitwerking van onze poging om op die vraag een antwoord te geven – en is tevens bedoeld als een aanzet tot implementatie van de onderzoeksbevindingen in het beleid van overheid en belangenbehartiging.

5 Literatuur

- Ahaus, C.T.B. en F.J. Diepman, 2000. *Balanced scorecard & model Nederlandse kwaliteit*. Kluwer.
- Crijns, A.H., 1998. *Van overgang naar omwenteling in de Brabantse land- en tuinbouw 1950-1985. Schaalvergroting en specialisatie*. Stichting Zuidelijk Historisch Contact Tilburg, dissertatie Katholieke Universiteit Brabant, Tilburg.
- Broekhuizen, R. van, L. Klep en H. Oostindie, 1997a. *Atlas van het vernieuwend platteland*. Misset, Doetinchem, 240 pp.
- Broekhuizen, R. van en J.D. van der Ploeg, 1997b. *Over de kwaliteit van plattelandontwikkeling: opstellen over doeleinden, sociaal-economische impact en mechanismen*. LUW, Wageningen, 175 pp.
- Dijk, G. van, L.F.M. Klep en A.J. Merks, 1999. *De corrosie van een ijzeren driehoek: over de omslag rond de landbouw*. Van Gorcum, Assen, 86 pp.

¹¹ Als gevolg van het feit dat het LEI zich pas halverwege bij het onderzoek aansloot, was het niet mogelijk om apart gegevens te verzamelen.

- Bunderministerium für Verbraucherschutz, Ernährung und Landwirtschaft, Ministerie van LNV, 2002. Duitsers en Nederlanders aan het woord over de toekomst van de landbouw: een grensoverschrijdende dialoog, 10 oktober – 21 november 2001: voedselveiligheid, dierenwelzijn, boerderij van de toekomst. Bundesministerium für Verbraucherschutz, Ernährung und Landwirtschaft, Berlijn, 108 pp.
- Jaeger, P. de, 1998. Hoe verder boeren. Twaalf gesprekken met wijkers, groeiers en vernieuwers. Uitgeverij De Geus.
- Janssen Groesbeek, M., 2001. Maatschappelijk ondernemen. Theorie-praktijk-instrumenten. Business Contact, Amsterdam/Antwerpen.
- Ketelaar-de Lauwere, C.C., J. Luttik, K.H. de Greef, P.W.G. Groot Koerkamp, J.W.A. Langeveld en G.B.C. Backus, 2000. Kentering en toekomst in de veehouderij. UR, Wageningen, 25 pp.
- Lee, D., D. Marsden, P. Rickman and J. Duncombe, 1990. Scheming for youth. A study of YTS in the enterprise culture. Milton Keynes/Philadelphia, Open University Press.
- Mak, G., 1996. Hoe God verdween uit Jorwerd: een Nederlands dorp in de twintigste eeuw. Atlas, Amsterdam, 289 pp.
- McIntosh, M. en J. Jonker, 2000. Visies op maatschappelijk verantwoord ondernemen. Van Gorcum, Assen.
- Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij, 2000. Voedsel en Groen: Het Nederlandse agro-foodcomplex in perspectief. Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij, Den Haag, 84 pp.
- Nandram, S.S. en K.J. Samsom, 2000. Succesvol Ondernemen: eerder een Kwestie van Karakter dan van Kennis. Universiteit Nyenrode, Breukelen, 242 pp.
- OECD, 1994. The OECD Jobs Study: Facts, Analysis, Strategies. OECD, Paris.
- Onstenk, J. e.a., 2000. Onderwijs en ondernemerschap. CINOP, Den Bosch.
- Ploeg, B. van der, 2001. Het Weigevoel in het Groene Hart van de Randstad: Een studie onder melkveehouders in het Westelijk Veenweidegebied naar hun bereidheid en mogelijkheden zich te ontwikkelen van productieboer tot plattelandsondernemer. Wageningen Universiteit, Wageningen, proefschrift, 214 pp.
- Ploeg, J.D. van der, 1999. De virtuele boer. Van Gorcum, Assen, 482 pp.
- Schnabel, P., 2001. Waarom blijven boeren? Over voortgang en beëindiging van het boerenbedrijf. Sociaal Cultureel Planbureau, Den Haag.
- SER, 2000. De winst van waarden. Advies over maatschappelijk ondernemen. SER, Den Haag, 144 pp.
- Stee, A.P.J.M.M. van der, Adviescommissie perspectieven voor de agrarische sector in Nederland, 1989. Om schone zakelijkheid: perspectieven voor de agrarische sector in Nederland. Den Haag, Landbouwschap, 285 pp.
- Uilkema, K., G. Blom, J. Frieswijk en R. Uilkema, 1995. Bylden fan it greidebedriuw yn Fryslân om 1918 hinne. Fryske Akademy, Ljouwert, 135 pp.

- Verhaar, K., H. Smulders, G. Willems and M. van der Meijs, 1998. Agricultural entrepreneurship as a part of craftmanship. In: W. van den Bor (editor), Rural diversification in Europe and its challenges for agricultural education and training. Agricultural University and Stoas, Wageningen, pp. 149-163.
- Verhaar, C.H.A. en A. Hoeve, 1999. Megabedrijven in agrarisch Nederland. Stoas Onderzoek, Wageningen, 149 pp.
- Westerman, F. 1999. De graanrepubliek. Atlas, Amsterdam/Antwerpen.
- Woude, R.E. van der, 2001. Op goede gronden. Geschiedenis van de Christelijke Boeren- en Tuindersbond (1918-1995). Verloren, Hilversum.

Hoofdstuk 2

Ondernemerschap in de praktijk

Peter Vermeulen¹, Carin van der Lans¹, Hendrik Jan van Dooren²,

Monique Mul² en Ina Enting²

1) Praktijkonderzoek Plant & Omgeving, Sector Glastuinbouw, Postbus 8, 2670 AA, Naaldwijk

2) Praktijkonderzoek Veehouderij, Postbus 2176, 8203 AD, Lelystad

1 Inleiding

De agrarische sector is het laatste decennium sterk in beweging. Veranderende afzetmarkten, de invloed van de overheid op het agrarische bedrijf, de veranderende positie van de landbouw in de maatschappij, de toenemende concurrentie door vrij handelsverkeer, maar ook de problematiek rond de arbeidsvoorziening zorgen voor een onzeker toekomstperspectief en vormen uitdagingen voor de agrarisch ondernemers. Elke ondernemer reageert verschillend op deze veranderende omstandigheden en kiest een eigen richting voor verdere ontwikkeling van zijn¹ bedrijf. Veranderende producten of productiemethoden, specialisatie, verbreding, schaalvergroting, samenwerking met toeleveranciers en afnemers, benutting van automatisering en informatiestromen zijn een aantal van deze mogelijke ontwikkelingsrichtingen. Daarbij verandert niet alleen de bedrijfsorganisatie, ook de taken van de ondernemer zullen verschuiven. Eén aspect daarvan is de verschuiving van uitvoerende (fysieke) taken naar management (mentale) taken. Daarmee zijn ook de benodigde persoonlijkheidskenmerken en competenties aan verandering onderhevig.

Over de vraag wat de beste te volgen strategie is op bovengenoemde veranderingen wordt verschillend gedacht. Verschillende instanties en commissies hebben hun visie gegeven en een richting aangegeven waarin de land- en tuinbouw zich zou moeten bewegen (LTO-Nederland, 1999; Wijffels *et al.*, 2001; Dierenbescherming, 2001; Stichting Natuur en Milieu, 2001; LNV, 2000). De overheid benadrukt dat 'modern agro-ondernemerschap' gestimuleerd moet worden (LNV, 1999). Niet alleen de agrarische sector maar ook het agrarisch onderwijs, waar toekomstige agrarisch ondernemers worden opgeleid, moet mee in die veranderingen. Naast vakkennis moet ook aandacht gegeven worden aan persoonlijkheid en competenties.

Het project "Het Mysterie van het Ondernemerschap" beoogt antwoord te geven op de vraag wat het agrarisch ondernemerschap inhoudt en hoe de (aankomend) agrarisch ondernemer ondersteund kan worden bij het uitoefenen van het modern agrarisch ondernemerschap.

Zoals uitgebreider beschreven in de inleiding van dit rapport probeert het onderzoek vanuit een viertal invalshoeken het agrarisch ondernemerschap in beeld te brengen. Elke invalshoek heeft daarbij zijn eigen focus:

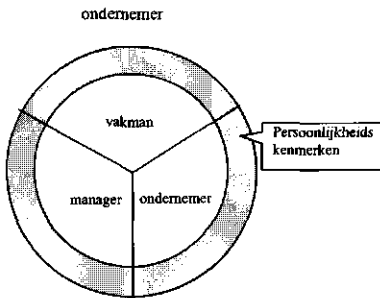
- Het bedrijf. Hierbij wordt gekeken naar de ontwikkelingsstadia van het bedrijf en de wijze van het uitvoeren van ondernemerschap;
- De taak. Onderzoek naar de tijd die een agrarisch ondernemer besteedt aan verschillende taken;

¹ Hoewel de meerderheid van de agrarisch ondernemers man is willen we ondanks het gebruik van termen als 'hij', 'hem' en 'zijn' niet voorbij gaan aan de vrouwelijke agrarische ondernemers.

- De persoon. De invloed die omgevingskenmerken (o.a. regio) en persoonlijkheidskenmerken (o.a. creativiteit, flexibiliteit, leiderschap) hebben op de wijze van het uitvoeren van het agrarisch ondernemerschap;
- De competenties (met speciale aandacht voor zoek- en leerprocessen). Van welke kennis- en informatiebronnen maakt een agrarisch ondernemer gebruik en wat voor invloed heeft dit op de wijze van ondernemen en het formuleren van een (innoverende) strategie?

Dit zijn als het ware de vier pijlers die het dak van dit onderzoek dragen.

Centraal binnen het onderzoek staat de ondernemer. Wanneer we kijken naar de ondernemer als persoon, zijn er drie 'clusters van competenties' te onderscheiden (zie figuur 1). De eerste competentie is 'vakmanschap': de kennis en ervaring op het gebied van het product en de wijze van produceren. De tweede competentie is 'management', waarbij de taken van de ondernemer voornamelijk liggen bij het regelen en organiseren rondom zijn productie. Het derde is 'ondernemerschap', waarbij het gaat om het bepalen van een strategie voor het bedrijf en het tot uitvoering brengen van die strategie. In figuur 1 is de agrarische ondernemer weergegeven als cirkel, verdeeld in deze drie competentieclusters². Als grijze ring hieromheen zijn de persoonlijkheidskenmerken weergegeven die de eigenschappen van de ondernemer als persoon bevatten.



Figuur 1 De agrarische ondernemer weergegeven als samengesteld geheel van drie clusters van competenties en 'grijze' persoonlijkheidskenmerken.

Aan de begrippen 'vakmanschap' en 'management' is in het verleden veel aandacht besteed. Aan 'ondernemerschap' is echter nog maar weinig aandacht geschonken.

Volgens Mintzberg (1999) heeft goed ondernemerschap te maken met het omgaan met en het inspelen op veranderingen en onzekerheden. Goed ondernemerschap zit hem dus in de eigenschappen en vaardigheden waarmee ondernemers zich bewust worden van

² Een ondernemer heeft van alle drie de clusters competenties in huis; iedere boer of tuinder kent een eigen mix van de drie genoemde clusters. De gekozen verdeling in drie gelijke stukken is volstrekt willekeurig. Andere mogelijke verbindingen tussen de clusters zijn goed mogelijk. In het geval dat er meerdere ondernemers op een bedrijf actief zijn, is de kans op een ongelijke verdeling nog meer aanwezig; de competentieverdeling hangt namelijk sterk samen met de gehanteerde taakverdeling tussen de ondernemers en de sterke en zwakke punten van betrokken individuen.

ontwikkelingen en veranderende eisen in markt en maatschappij, en in de wijze waarop ze met hun bedrijfsvoering hierop reageren. Het gaat om het bewust richting kiezen, doelen stellen en het nastreven van implementatie. Welke inhoudelijke doelen dit betreft, is niet het meest belangrijke.

De ondernemer functioneert binnen de grenzen van zijn bedrijf dat weer onderdeel is van de maatschappij. Door vanuit de vier bovengenoemde invalshoeken te kijken wordt geprobeerd meer duidelijkheid te krijgen over het agrarisch ondernemerschap en de manier waarop dat gestimuleerd kan worden. Dit hoofdstuk behandelt twee van de vier bovengenoemde invalshoeken in detail: het bedrijf en de taak. Doelstellingen van het deelonderzoek met betrekking tot het bedrijf en de taak zijn:

- Het aandragen en gebruiken van een methode die aan de hand van bedrijfskenmerken bepaalt op welke wijze een agrarisch ondernemer invulling geeft aan zijn ondernemerschap;
- Het inventariseren van knelpunten bij een zich ontwikkelend ondernemerschap en het eventueel uitwerken van oplossingen daarvoor;
- Het krijgen van een globaal overzicht van de hoeveelheid tijd die veehouders en tuinders besteden aan vakmanschap, management en ondernemerschap.

Om deze doelstellingen te bereiken zijn op 27 ondernemingen³ interviews gehouden: 16 in de glastuinbouw (T), 6 in de melkveehouderij (M) en 5 in de varkenshouderij (V). In elk interview kwamen, na een aantal algemene vragen over het bedrijf (bedrijfsgrootte e.d.) en de ondernemer (leeftijd, opleiding e.d.), de Quick Scan en de taakanalyse aan de orde. In de volgende twee paragrafen wordt ingegaan op de achtergronden van de Quick Scan en de taakanalyse.

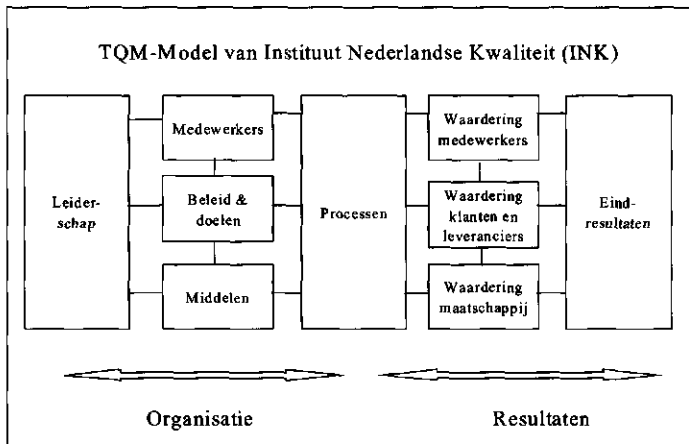
2 Achtergrond Quick Scan

Bij het bepalen van de wijze van ondernemerschap is gebruik gemaakt van het INK-model (Anoniem, 1997, 2000a, 2000b). Het model is ontwikkeld om het management en de daarbij horende organisatorische inrichting van een bedrijf te beschrijven en te verbeteren. Dit model wordt in sectoren anders dan de agrarische sector reeds breed toegepast. Het INK-model verdeelt het ondernemerschap in negen aandachtsgebieden, gegroepeerd in twee hoofdgebieden: het organisatiegebied en het resultaatgebied (figuur 2).

Binnen het organisatiegebied vallen de aandachtsgebieden: leiderschap, beleid en strategie, medewerkers, middelen en processen.

Binnen het resultaatgebied vallen de aandachtsgebieden: waardering door medewerkers, waardering door klanten en leveranciers, waardering door maatschappij en eindresultaten.

³ Het oorspronkelijke plan was om in elke sector 15 bedrijven te bezoeken. Door het uitbreken van mond- en klauwzeer in februari 2001 konden echter maar 6 melkveehouders en 5 varkenshouders worden geïnterviewd.



Figuur 2 De negen aandachtsgebieden van het INK-model.

Door ondernemers stellingen voor te leggen wordt per aandachtsgebied bepaald in welke 'oriëntatiefase' een bedrijf zich bevindt. Er zijn vijf oriëntaties mogelijk: product oriëntatie, proces oriëntatie, systeem oriëntatie, keten oriëntatie of maatschappij oriëntatie⁴ (zie tabel 1).

Tabel 1 Oriëntaties van het INK-model

Naam oriëntatie	Score	Aandachtsvelden
Product oriëntatie	1	<ul style="list-style-type: none"> - Het geleverde product staat centraal - Problemen worden pas opgelost na een klacht
Proces oriëntatie	2	<ul style="list-style-type: none"> - De beheersing van het productieproces staat centraal - Verbeteringen worden doorgevoerd op basis van metingen en kennisprocessen
Systeem oriëntatie	3	<ul style="list-style-type: none"> - Het bedrijf is klantgericht (zowel intern als extern) - Er worden trends en ontwikkelingen gesignaleerd
Keten oriëntatie	4	<ul style="list-style-type: none"> - Beheersing van het totale bedrijf in relatie met leveranciers en afnemers staat centraal - Samen met de leveranciers en afnemers wordt gestreefd naar het beste voor beide
Totale kwaliteit ofwel Maatschappij oriëntatie ⁴	5	<ul style="list-style-type: none"> - Beleid is gericht op verantwoordelijkheidsgevoel voor de maatschappij - Interne en externe verbeteringen vinden continue plaats

Aan het begin van het ontwikkelingstraject van een bedrijf is de wijze van werken product georiënteerd, het geleverde product staat centraal en problemen worden pas opgelost na een klacht. In de tweede ontwikkelingsfase van ondernemingen wordt er gedacht en gewerkt in bedrijfsprocessen en in de beheersing hiervan. In deze fase worden verbeteringen doorgevoerd op basis van metingen aan de bedrijfsprocessen. Gedurende de derde fase is er sprake van een oriëntatie gericht op het systeem, hetgeen betekent dat een

bedrijf de interactie tussen de processen optimaliseert, klantgericht wordt en inspeelt op trends en ontwikkelingen. Het ondernemen wordt nog veel omvattender als er gewerkt wordt vanuit een keten oriëntatie (fase of score 4). Daarbij staat de beheersing van het totale bedrijf in relatie met leveranciers en afnemers centraal. Samenwerkende schakels streven naar het beste voor allen. Bij een onderneming in de laatste fase (fase 5) is er sprake van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Het model spreekt dan van totale kwaliteit ofwel maatschappij georiënteerd⁴. Het beleid is dan gericht op verantwoordelijkheidsgevoel voor de maatschappij en continue verbetering. Voor meer details omtrent het INK-model verwijzen we naar Vermeulen et al. (2002).

Om te bepalen in welke fase of oriëntatie het bedrijf zich bevindt maakt het INK-model gebruik van een zelfevaluatie. Ervaringen bij andere organisaties leerden dat deze zelfevaluatie in zijn totaliteit per bedrijf meer dan een dag tijd in beslag kan nemen. Om de belasting van de deelnemende agrarische ondernemers te verlagen is overgegaan tot een speciaal voor dit deelonderzoek ontwikkelde Quick Scan. De Quick Scan gaf vergelijkbare uitkomsten als de volledige zelfevaluatie.

2.1 Het spinnenweb en de bedrijfsscore van de Quick Scan

Voor de gegevensverzameling voor de Quick Scan is gebruik gemaakt van gestructureerde open interviews. De opzet daarbij is dat de ondernemer op een aantal, van tevoren vastgestelde, stellingen reageert. Het antwoord per stelling wordt door één van de interviewers beoordeeld en de relevante punten daaruit worden genoteerd. Aan de hand van deze punten wordt de *bedrijfsscore* van de Quick Scan en daarmee de oriëntatie- of ontwikkelingsfase vastgesteld.

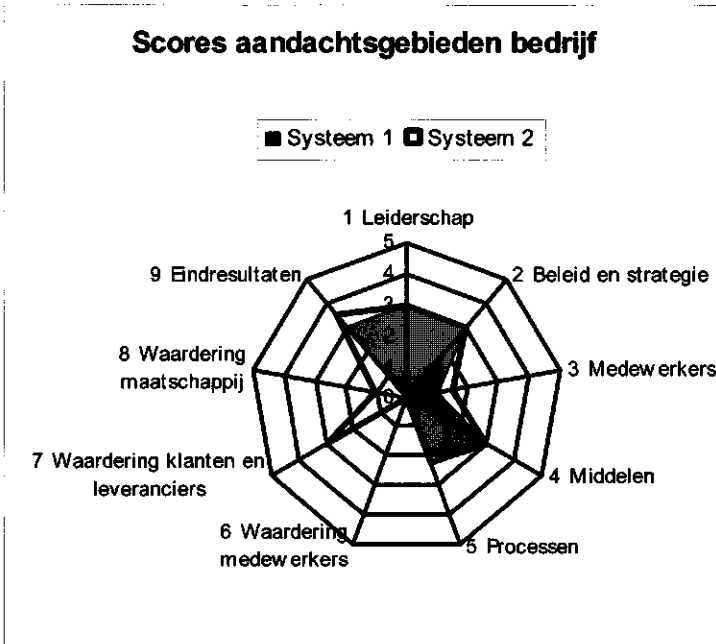
De bedrijfsscore wordt opgebouwd uit de punten per aandachtsgebied. Binnen een aandachtsgebied van de Quick Scan worden meestal vijf stellingen voorgelegd. Iedere stelling komt overeen met één van de vijf oriëntatiefasen. De eerste stelling van het onderdeel komt overeen met de product oriëntatiefase (score 1), de tweede stelling komt overeen met de proces oriëntatiefase (score 2) etcetera. In de vragenlijst komt het enkele malen voor dat twee stellingen behoren tot dezelfde oriëntatiefase.

De score binnen een aandachtsgebied kan worden bepaald volgens twee systemen: in systeem 1 scoort een ondernemer slechts in een bepaalde oriëntatie wanneer hij ook in de voorgaande oriëntaties positief op de stelling heeft gereageerd. Een positief antwoord in oriëntatie 1, 2, 3 en 5 levert in dat geval voor het desbetreffende aandachtsgebied een score 3 op. In systeem 2 telt de score in de hoogste oriëntatie. In het voorbeeld zou de

⁴ In hoofdstuk 3 wordt gesproken over 'maatschappelijke oriëntatie' als strategische bedrijfsoriëntatie. Hoewel de naamgeving dit doet vermoeden en er gelijkenissen tussen de beide oriëntaties zijn, is de 'maatschappelijke oriëntatie' niet hetzelfde als de in dit hoofdstuk genoemde 'maatschappij oriëntatie' op basis van het INK-model. De 'maatschappelijke oriëntatie' in hoofdstuk 3 is statistisch bepaald op basis van 33 andere enquêtevragen.

ondernemer dan een score 5 behaald hebben.

Grafisch worden de scores van de Quick Scan in het zogenaamde spinnenweb weergegeven. Er zijn negen hoeken die de aandachtsgebieden aangeven en er zijn vijf ringen die de ontwikkelingsfasen representeren (figuur 3). In het figuur is ook het verschil tussen systeem 1 (afbeelding scores met een vlak) en systeem 2 (afbeelding scores met een lijn) weergegeven. In het spinnenweb kan men zien welke aandachtsgebieden relatief slecht en welke goed scoren. De aspecten waarop relatief laag gescoord is verdienen bijzondere aandacht bij het uitwerken van een verbeterplan. Het spinnenweb is als het ware een groepsfoto van het bedrijf. De *bedrijfsscore* wordt bepaald door de scores van alle aandachtsgebieden te middelen. Bij de bedrijfsscore wordt systeem 1 gehanteerd, tenzij anders vermeld.



Figuur 3 Grafische weergaven van de score (en dus oriëntatie) per aandachtsgebied.

2.2 Workshops

Voor de tuinbouwondernemers werden twee workshops georganiseerd. De doelen van deze workshops waren onder meer 1) het uittesten van een verkorte checklist van de Quick Scan, 2) het vaststellen of ondernemers met een gelijke oriëntatiefase dezelfde ontwikkelingsplannen en dezelfde problemen (her)kennen en 3) het in kaart brengen van knelpunten bij de verdere ontwikkeling van het bedrijf.

Bij de eerste workshop stond de oriëntatiegebieden centraal en bij de tweede de resultaatgebieden van de Quick Scan. De workshops werden gehouden voor kleine groepjes van tuinders. De insteek was drie groepjes met elk 5 of 6 deelnemers samen te stellen waarbij de scores van de Quick Scan dicht bij elkaar lagen. Hierbij werd verondersteld dat een ongeveer gelijke score bij de groepsleden tot een betere herkenbaarheid van problemen leidt en dit de discussie positief beïnvloedt.

3 Achtergrond taakanalyse

Over de tijdsbesteding van de agrarisch ondernemer aan uitvoerende taken (vakmanschap) zijn veel gegevens bekend (Roelofs *et al.*, 1999; Schilden en Hendrix, 1990; Hendrix en Schilden, 1993 en 1996; Looije *et al.*, 1994; Blanken *et al.*, 2000; Proefstation voor de Rundveehouderij, Schapenhouderij en Paardenhouderij, 1988). Tot nu toe is weinig bekend over de hoeveelheid tijd die een ondernemer besteedt aan management- en ondernemerstaken. Om dit vast te stellen en om mogelijke verschillen hierin tussen agrarische sectoren en tussen de verschillende ontwikkelingsfasen van het INK-model aan te tonen, is een taakanalyse ontwikkeld.

In het werk van een agrarisch ondernemer is een veelheid aan taken te onderscheiden. Deze taken kunnen op verschillende manieren gerangschikt worden. Naast de uitvoerende werkzaamheden als verzorging van gewas en vee zijn de overige taken van een ondernemer samen te vatten als het nemen van beslissingen. Een verdere indeling is gebaseerd op de tijdsspanne waarop deze beslissingen invloed hebben: *operationele beslissingen* (management) voor de korte termijn (binnen een productiecycclus), *tactische beslissingen* voor de middellange termijn (management) (maximaal 1 productiecycclus) en *strategische beslissingen* (ondernemerschap) voor de lange termijn (over meerder productiecycli). De taken die kenmerkend zijn voor het ondernemerschap hebben vooral betrekking op de lange termijn (strategische beslissingen) (Boehlje en Eidman, 1984).

Voor de taakanalyse is aan de ondernemers gevraagd aan te geven hoeveel tijd zij besteden aan de verschillende onderdelen van de bedrijfsvoering. Daarbij ging het om de categorieën: productie, personeel, technische gegevens en kengetallen, economische gegevens en kengetallen, inkoop en afzet, informatieverzameling en kennisuitwisseling, en continuïteit bedrijf (Baltussen en Paulissen, 1985; Anoniem, 1986; Selman *et al.*, 1987; TDM, 1991). Bij de vraag naar de tijdsbesteding is onderscheid gemaakt tussen enkeltaken en dubbeltaken. Er is sprake van een *enkeltaak* wanneer deze taak de enige taak is die de ondernemer op dat moment uitvoert. Van een *dubbeltaak* is sprake wanneer deze taak als neventaak tegelijk met een andere (hoofd)taak wordt uitgevoerd. Een voorbeeld hiervan is dat beslissingen over bijv. opvolging onder het voeren of oogsten genomen kunnen worden. Het voeren of oogsten is dan de hoofdtak, terwijl het denkwerk de neventaak vormt.

4 Ervaringen interviews

De interviews werden op het bedrijf van de ondernemer gehouden en duurden 1,5 tot 3 uur. Over het algemeen werden de interviews door de ondernemers als lang, maar zinvol ervaren. Ze leidden tot meer bewustwording en inzicht in verschillende facetten van het bedrijf en tot reflectie over gehanteerd werkwijze.

5 Resultaten algemene vragenlijst

In de algemene vragenlijst kwamen punten aan de orde als bedrijfsgrootte, aantal ondernemers, leeftijd, genoten onderwijs en nevenfuncties van de ondernemer(s) en inzet gezinsleden en overige arbeidskrachten.

Tabel 2 geeft een overzicht van het aantal ondernemers per bedrijf. Wanneer er meerdere ondernemers op een bedrijf actief zijn, hebben zij vaak een maatschap gesloten. Bij de interviews is meestal met slechts één van de ondernemers gesproken.

Tabel 2 Aantal bedrijven met 1 of meerdere ondernemers per bedrijf, opgesplitst naar bedrijfstak.

Aantal ondernemers	1	2	3	4	6
Glastuinbouw	6	8	1	1	
Melkveehouderij	2	1	1	1	1
Varkenshouderij	3	1	1		

De gemiddelde leeftijd van de geïnterviewde ondernemers in de tuinbouw lag op 40 jaar, in de melkveehouderij op 46 en de varkenshouderij op 43 jaar.

De helft van de tuinders en alle veehouders hadden naast hun werkzaamheden op het bedrijf een of meerdere nevenfuncties. Deze nevenfuncties betreffen functies hebben veelal betrekking op de agrarische sector zoals bestuursfuncties in studieclubs, telersverenigingen, fokverenigingen en standsorganisaties.

In alle sectoren zijn vaak familieleden als echtgenoten, kinderen, ouders of broers actief op het bedrijf. In de tuinbouw wordt daarnaast ook veel 'vreemde' arbeid ingezet hetzij als vaste hetzij als losse medewerkers. In tabel 3 is de gemiddelde arbeidsbezetting op de geïnterviewde bedrijven weergegeven. Hieruit komt duidelijk naar voren dat de inzet van 'vreemde' arbeid in de tuinbouw veel grootschaliger is dan in de veehouderijsectoren.

De grootte van de bedrijven verschilde aanzienlijk. Om de bedrijven ten behoeve van de analyse van de gegevens in te kunnen delen naar grootte is een indeling gemaakt (Tabel 4). Hierin is ook aangegeven hoe groot de bedrijven waren die in het onderzoek betrokken waren.

Tabel 3 Gemiddelde arbeidsbezetting in aantal medewerkers en mensjaar (1750 uur).

	Glastuinbouw		Melkveehouderij		Varkenshouderij	
	Aantal	Mensjaar	Aantal	Mensjaar	Aantal	Mensjaar
Ondernemers	1,9	2,5	2,5	2,1	1,4	1,9
Familieleden (niet ondernemer)			0,83	0,20	1	0,32
Vaste medewerkers	17	16,5	0,16	0,07	2,5	1,30
Losse krachten	31	16,7	0,16	0,02	2,2	0,13
Totaal		34,7		2,4		3,7

Tabel 4 Indeling per sector naar bedrijfsgrootte en de verdeling hierover van de bedrijven die deelnamen aan het onderzoek.

	Klein	Gemiddeld	Groot	Zeer groot
Varkenshouderij (n=5)	1	1	2	1
Zeugen	<200	200-400	400-650	>650
Vleesvarkens	<1000	1000-1800	1800-3500	>3500
Gesloten ¹	<150	150-250	250-400	>400
Melkveehouderij (n=6)		3	3	1
Quorum (ton)	<500	500-800	800-1000	>1000
Glastuinbouw (n=16)	4	4	4	4
Oppervlakte (ha)	<1,5	1,5-3	3-4,5	>4,5

¹ Alleen het aantal zeugen is weergegeven. Voor 1 zeugenplaats zijn 7 à 8 vleesvarkensplaatsen nodig.

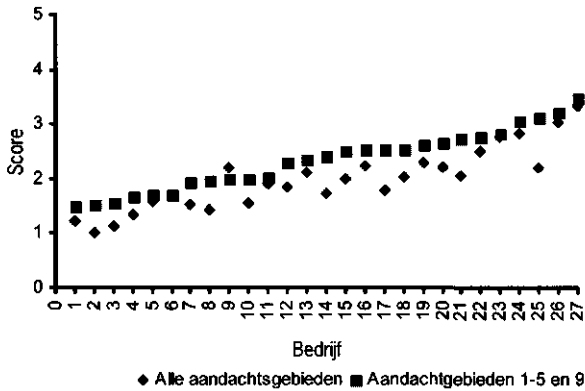
6 Resultaten Quick Scan

Voor de verwerking van de resultaten zijn alle tuinders, varkens- en melkveehouders bij elkaar gevoegd.

De gemiddelde bedrijfsscore van de 27 bedrijven ligt tegen 2 aan. Dit betekent dat de groep gemiddeld proces georiënteerd is. De laagste bedrijfsscore of oriëntatie van de bedrijven was 1,0 en de hoogste bedrijfsscore of oriëntatie van de bedrijven was 3,3.

Uit de analyse van de gegevens bleek dat de oriëntatie in de organisatiegebieden in de regel hoger ligt dan die in de resultaatgebieden. Dit werd waarschijnlijk veroorzaakt door het feit dat er tijdens het afnemen van de interviews verschillen tussen de drie sectoren zijn ontstaan in de interpretatie van de antwoorden die betrekking hadden op de drie resultaatgebieden 'waardering door medewerkers', 'waardering door klanten en leveranciers' en 'waardering door de maatschappij'. De reden hiervan is dat op veehouderijbedrijven lang niet altijd 'medewerkers' aanwezig zijn en dat in deze bedrijfstakken ook lang niet altijd sprake is van direct contact met klanten. Daarom zijn de scores in de bovengenoemde drie resultaatgebieden uit de *bedrijfsscore* gehaald. In figuur 4 wordt weergegeven wat het effect is van de twee gehanteerde berekeningswijzen voor de 27 deelnemende bedrijven. Met deze aangepaste score behalen de deelnemende bedrijven gemiddeld 2,3 met als laagste 1,5 en hoogste 3,5. De aangepaste score is 0,3 punt hoger (0,05 – 0,93) dan de oorspronkelijke

oriëntatie of bedrijfsscore van de bedrijven.



Figuur 4 Score van de 27 bedrijven op basis van alle negen aandachtsgebieden (bedrijfsscore) en op basis van enkel de organisatiegebieden en de eindresultaten (aangepaste score).

6.1 Indeling bedrijven in groepen

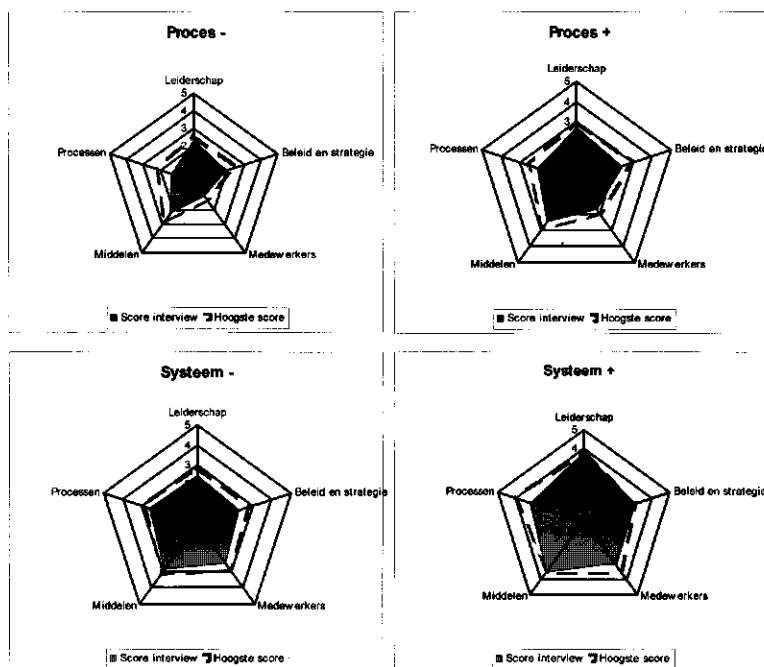
De aangepaste score, waarbij de scores van drie resultaatgebieden zijn uitgesloten, is gebruikt om de bedrijven in te delen in groepen. Bij deze indeling is de hoogte van de score maatgevend geweest. Zo ontstonden vier groepen, te weten:

- Proces - (score tussen 1,5 en 1,99) met 8 bedrijven
- Proces + (score tussen 2,0 en 2,49) met 4 bedrijven
- Systeem - (score tussen 2,5 en 2,99) met 9 bedrijven
- Systeem + (score tussen 3,0 en 3,49) met 4 bedrijven

Bedrijven met lagere en hogere scores kwamen in dit onderzoek niet voor.

6.2 Ontwikkeling van de organisatiegebieden

In figuur 5 staan van de vier in paragraaf 7.1 genoemde groepen de gemiddelde scores weergegeven voor de vijf organisatiegebieden. De verschillen tussen de groepen geven een duidelijk beeld van de ontwikkeling dat een ondernemer en zijn bedrijf kan door maken. In deze figuur staat met een vlak de scores aangegeven die gehaald zijn volgens systeem 1 en met een stippellijn de scores die gehaald zijn volgens berekeningen met systeem 2. Uit deze laatste scores wordt duidelijk dat alle vier de groepen op subonderdelen verder zijn met de ontwikkeling van het ondernemerschap. Deze speerpunten geven de verdere ontwikkelingsrichting van de ondernemers aan.



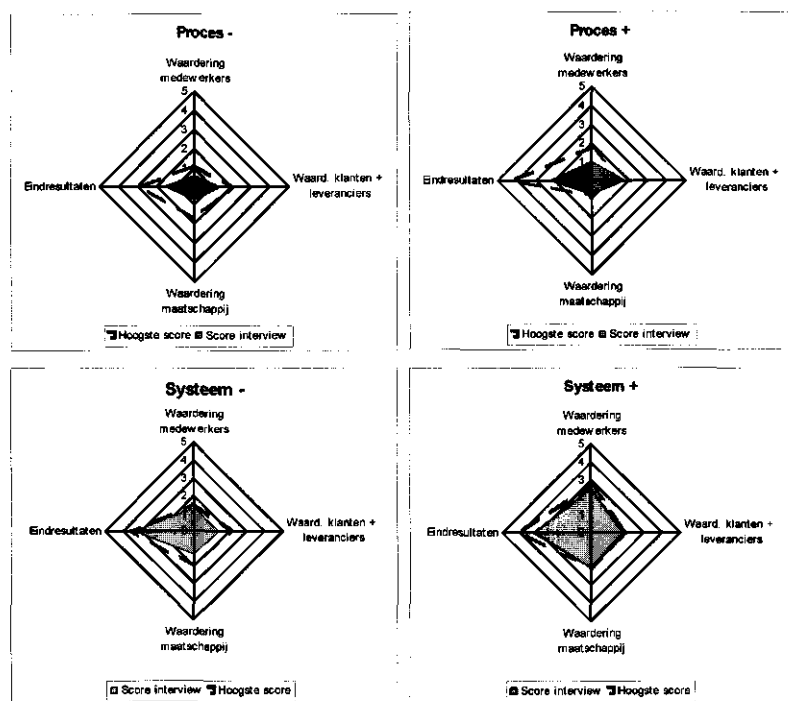
Figuur 5 Gemiddelde score voor de vijf organisatiegebieden van vier groepen bedrijven volgens systeem 1 (vlak) en systeem 2 (stippellijn).

De vergelijking van de afzonderlijke scores van de vijf organisatiegebieden voor van elk van deze groepen toont aan dat kijkend van de groep 'Proces -' naar de groep 'Systeem +' de aandacht en daarmee de scores voor de vijf organisatiegebieden steeds gelijkmatiger worden. 'Leiderschap' en 'Middelen' zijn in de eerste groep het beste ontwikkeld met 2,4 en 2,2 punten, terwijl de andere organisatiegebieden hier een beetje 'achter' blijven. Naar elke volgende groep wordt de verdeling van de scores over deze aandachtsgebieden gelijkmatiger en hoger. 'Leiderschap' blijft het hoogst scoren met 3,8 punten in de groep 'Systeem +'; 'middelen' scoort in deze groep 3,4. Bij het aandachtsgebied 'Beleid en Strategie' zijn de stappen tussen de groepen kleiner; bij de meeste bedrijven ligt de score onder de 3 punten. Het aandachtsgebied 'Medewerkers' scoort bij de groep 'Proces -' het laagste met 1,1 punten en bij de groep 'Systeem +' het hoogst met 2,8 punten. Een gelijksoortige scoreverloop kent het aandachtsgebied 'Processen' met een score van 1,3 punten in de groep 'Proces -' en van 3,1 punten in de groep 'Systeem +'.

6.3 Ontwikkeling van de resultaatgebieden

In figuur 6 staan voor de vier groepen de gemiddelde scores weergegeven voor de vier resultaatgebieden. Ook hier tonen het vlak en de stippellijn de scores die volgens systeem 1

en systeem 2 gehaald zijn. Vergelijken we de score van de organisatiegebieden met de resultaatgebieden, dan blijven de resultaatgebieden ruim 0,5 punt achter in score op de organisatiegebieden.



Figuur 6 Gemiddelde score voor de vier resultaatgebieden van vier groepen bedrijven volgens systeem 1 (vlak) en systeem 2 (stippellijn).

In groep 'Proces -' scoren de aandachtsgebieden 'Eindresultaten' en ook 'Waardering door de klanten en leveranciers' het hoogst met 1,6 en 1,4 punten. De aandachtsgebieden 'Waardering door medewerkers' en 'Waardering door de maatschappij' blijven hierbij achter met 0,6 en 0,7 punten.

In groep 'Systeem -' en 'Systeem +' scoort het aandachtsgebied 'Eindresultaten' 3,3 punten. Het aandachtsgebied 'Waardering door klanten en leveranciers' blijft bij groep 'Systeem +' steken op 1,8 punten. Het aandachtsgebied 'Waardering medewerkers' scoort 2,5 punten in groep 'Systeem +' en 'Waardering maatschappij' 2,0 punten. Bij de resultaatgebieden geven de hoogste score van de subonderdelen ook de speerpunten in de ontwikkeling van de ondernemers aan.

7 Resultaten taakanalyse

In deze paragraaf zijn de resultaten weergegeven van de taakanalyse die uitgevoerd is op de 27 deelnemende bedrijven. Bij deze analyse werden de tijden bepaald die besteed zijn aan enkeltaken, het percentage tijd dat besteed werd aan dubbeltaken en de tijd die besteed wordt aan planningstaken en uitvoerende taken. Uit de analyse werd ook de tijd bepaald die besteed werd aan de aandachtsvelden: productie, personeel, technische en economische kengetallen, inkoop en afzet, informatieverzameling en continuïteit.

7.1 Hoeveel tijd besteedt een agrarisch ondernemer aan het bedrijf?

Door het sommeren van het aantal uren dat besteed is aan het uitvoeren van alle taken op het bedrijf, ontstaat een beeld van de werkweek van een agrarisch ondernemer. Gemiddeld besteedde een ondernemer in het totaal ongeveer 53 uur per week aan de onderneming (inclusief dubbeltaken). Dit aantal uren werd sterk beïnvloed door de nevenwerkzaamheden en activiteiten van een aantal geïnterviewde ondernemers. De taken die tegelijkertijd uitgevoerd worden met een hoofdtak noemen we dubbeltaken. Het nadenken over bijvoorbeeld bedrijfsopvolging tijdens het uitvoeren van productiewerkzaamheden kan gezien worden als een dubbeltaak. De ondernemers besteedden gemiddeld 6,8 uur per week aan dubbeltaken (spreiding=11,3). Gemiddeld werd bij de ondernemers over de sectoren heen 11% van ieder uur dat besteed werd aan enkeltaken besteed aan dubbeltaken. Het bepalen van de hoeveelheid uren die besteed is aan dubbeltaken is echter moeilijk precies in te schatten; veelal denkt men onbewust en ongestructureerd na tijdens de zogenaamde enkeltaken. Vooral strategische taken werden uitgevoerd als dubbeltaak. Daarbij gaat het om beslissingen die over een lange periode invloed hebben. In het algemeen is de ervaring dat deze beslissingen moeten rijpen.

7.2 Waaraan wordt de arbeidstijd door een agrarisch ondernemer besteed?

De bedrijfstijd is de som van de tijden die door de verschillende ondernemers zijn besteed aan het bedrijf en tevens de som van de enkel- en dubbeltaken. Wordt een bepaalde taak (de zogenaamde dubbeltaak) uitgevoerd tijdens een andere taak, dan telt deze periode dus tweemaal mee.

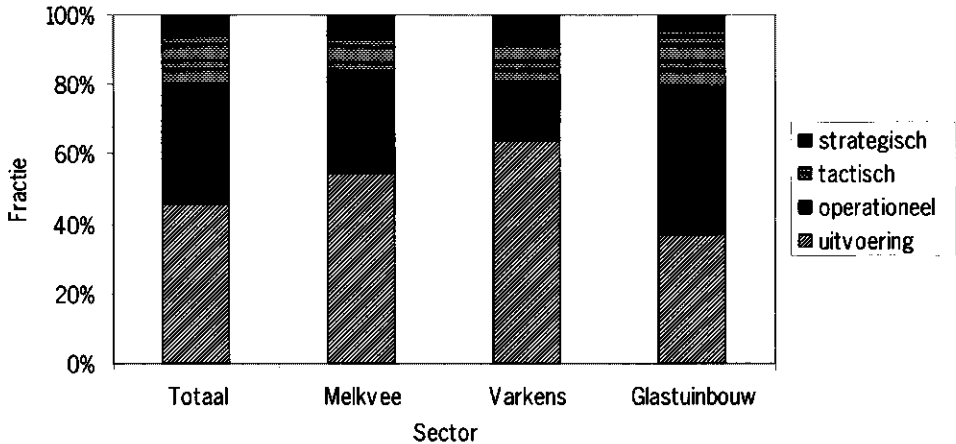
De taken zijn onderverdeeld volgens twee indelingen. Bij de eerste indeling is gekeken naar de periode waarop de taak betrekking heeft. Deze indeling kent de volgende categorieën: uitvoerende taken, operationele taken, tactische taken en strategische taken.

Bij de tweede indeling is het aandachtsveld van de bedrijfsvoering waaronder de taak valt als criterium genomen. Bij de tweede indeling worden onderscheiden: productie, personeel, technische gegevens en kengetallen, economische gegevens en kengetallen, inkoop en afzet,

informatie verzamelen en kennis uitwisselen en continuïteit bedrijf.

De tijd die wordt besteed aan de verschillende taken wordt uitgedrukt als fractie van de totale 'bedrijfstijd'.

In figuur 7 wordt per sector de tijdsverdeling weergegeven volgens de eerste indeling.



Figuur 7 Gemiddelde tijdsverdeling per sector naar de periode waarop de taak betrekking heeft.

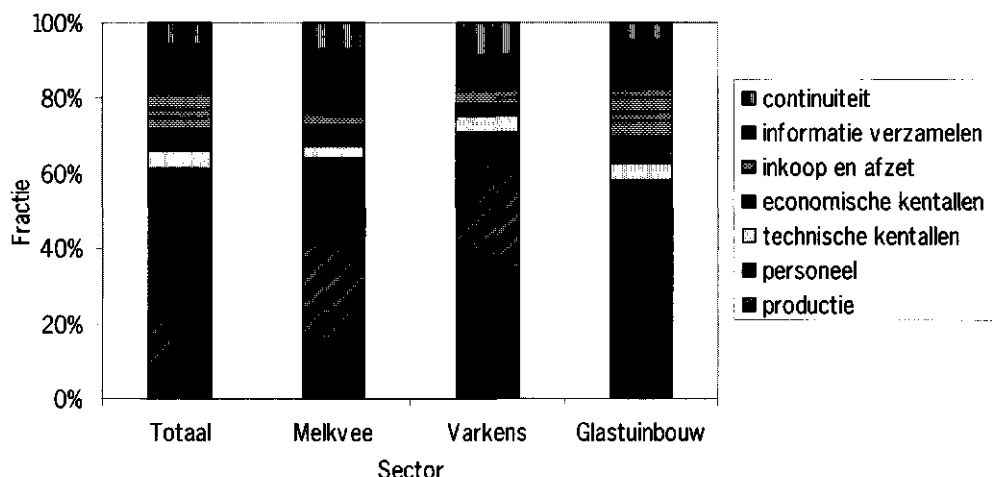
Gemiddeld wordt over de sectoren heen bijna de helft van de beschikbare tijd besteed aan uitvoerende werkzaamheden. De andere helft besteedden de ondernemers aan werkzaamheden die met planning te maken hebben (operationele, tactische en strategische taken). Vooral aan strategische taken besteedden de ondernemers gemiddeld weinig tijd (ongeveer 6% van de bestede tijd). Bij de deelnemende ondernemers vindt het plannen op langere termijn nog slechts beperkt plaats. De werkweken van de ondernemers zijn lang, waardoor moeilijk tijd vrij is te maken voor evaluatie en het bepalen van toekomstige strategieën.

Tussen de agrarische sectoren zijn duidelijke verschillen waarneembaar in de tijdbesteding. Zo besteedt een tuinder gemiddeld de minste tijd aan uitvoerende taken. Dit valt mogelijk te verklaren door het feit dat in de tuinbouw vaker personeel aanwezig is. De werknemers houden zich voornamelijk bezig met uitvoerende taken. Zodoende heeft de ondernemer in de tuinbouw meer tijd voor de operationele, tactische en strategische taken. In de varkenshouderij wordt de meeste tijd besteed aan uitvoerende werkzaamheden. Een duidelijke verklaring voor het verschil met de melkveehouderij is er niet. Beide sectoren kennen in vergelijking met de glastuinbouw weinig vreemde arbeid.

Een tweede opvallend verschil tussen de tuinbouw en de veehouderijsectoren is het aandeel operationele taken. Een tuinder lijkt volgens deze gegevens meer tijd te besteden aan

operationele planning dan varkens- of melkveehouders. Een mogelijke verklaring ligt in de afzet van de producten. Bij zowel de varkens- als de melkveehouders is er weinig variatie in de manier waarop hun producten, varkens en melk, worden afgezet. Tuinders daarentegen kennen veel meer variatie in aanbod en afzetmogelijkheden.

Hoewel wel gezegd wordt dat een boer tegenwoordig meer een manager is, gaat dit voor de deelnemende bedrijven niet op. Alleen in de tuinbouw besteedden de deelnemende ondernemers minder dan de helft van de tijd aan uitvoerende taken.

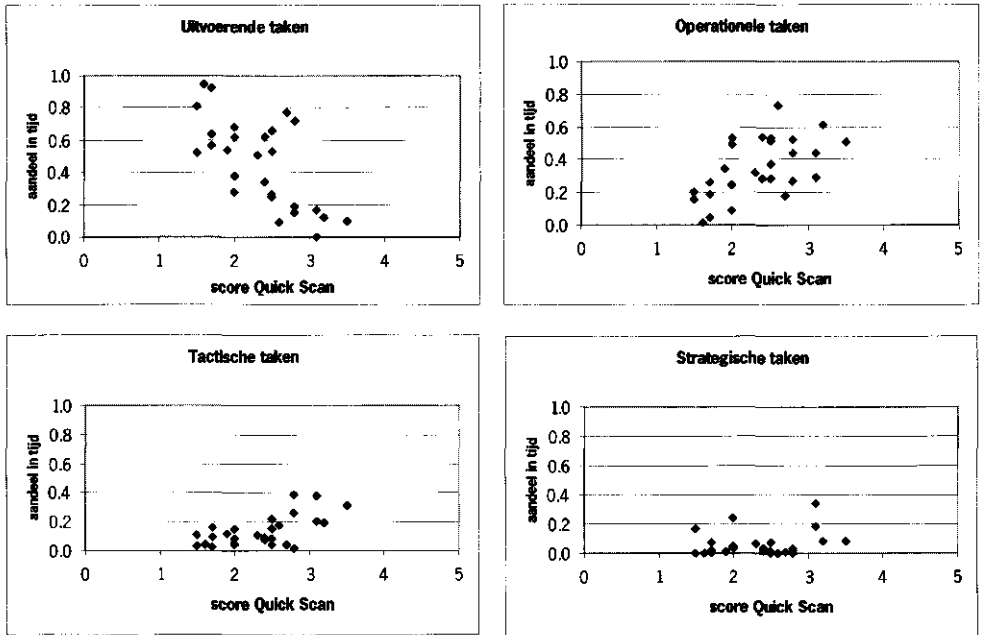


Figuur 8 Gemiddelde tijdsverdeling per sector naar aandachtsvelden van de bedrijfsvoering.

In figuur 8 wordt een overzicht gegeven van de tijdsbesteding per onderdeel/aandachtsveld van de bedrijfsvoering. In alle sectoren besteedden de ondernemers veruit de meeste tijd aan productie werkzaamheden. De tijd besteed aan inkoop en afzet is in de tuinbouw beduidend groter dan in de andere sectoren. Dit kan veroorzaakt worden doordat de ondernemers in de tuinbouw meer keuzen hebben in afzetvorm. Ook de tijd besteed aan personeel(szaken) is groter bij de tuinbouwbedrijven. Doordat juist de tuinbouwbedrijven werknemers hebben, zal een ondernemer ook meer tijd besteden aan zaken die liggen op het personele vlak.

8 Relatie tussen de score van de Quick Scan en de tijdsbesteding

De aangepaste scores van de Quick Scan zijn voor alle ondernemers uitgezet tegen de fractie van de tijd die besteed is aan uitvoerende, operationele, tactische en strategisch taken (zie figuur 9). Achterliggende gedachte daarbij is dat wanneer een ondernemer zich in een andere oriëntatie bevindt dit ook tot uitdrukking komt in de tijdsbesteding.



Figuur 9 Relatie tussen aangepaste score van de Quick Scan en de tijdsbesteding van ondernemers aan respectievelijk uitvoerende, operationele, tactische en strategische taken (fractie totale tijd).

De fractie van de totale beschikbare tijd die besteed wordt aan uitvoerende taken loopt uiteen van 0 tot bijna 1 terwijl die voor de operationele taken tussen de 0 en 0,7 ligt. Aan taken die betrekking hebben op een langere periode zoals tactische en strategische taken wordt minder meer dan de helft van de beschikbare tijd besteed.

Uit deze figuren blijkt verder dat er een verband bestaat tussen de aangepaste score van de Quick Scan en de tijd besteed aan de uitvoerende en operationele taken. Hoe hoger de score hoe minder tijd besteed wordt aan uitvoerende taken, maar hoe meer tijd er besteed wordt aan de operationele taken. Het verband tussen tactische taken en score van de Quick Scan lijkt vooral te bestaan voor de bedrijven die een score hoger dan 2,5 hebben: hoe hoger de score hoe meer tijd besteed wordt aan tactische taken. Wanneer de score lager dan 2,5 uitvalt lijkt er geen verband te bestaan. In figuur 9 valt nogmaals op dat er door de meeste ondernemers geen of weinig tijd besteed wordt aan strategische taken.

De veronderstelling dat een andere oriëntatie leidt tot een andere tijdsbesteding lijkt voor de uitvoerend en operationele taken te kloppen. Voor de tactische en strategische taken is dit verband (zeker voor de ondernemingen met een aangepaste score lager dan 2,5) afwezig.

Dit heeft mogelijk te maken met het lage percentage bestede tijd.

9 Workshops

Voor de tuinders zijn een tweetal workshops gehouden, waarin de aandachtsgebieden van het ondernemen behandeld zijn. De eerste workshop behandelde de organisatiegebieden volgens het INK-model en de tweede de resultaatgebieden daarvan. Elke workshop besloeg een middag en een avond. Voor de workshops is gekozen om te werken in kleine groepjes van vijf à zes ondernemers. Hiervoor zijn de bedrijven ingedeeld in drie groepen met in elke groep bedrijven die ongeveer een gelijke bedrijfsscore in de Quick Scan behaald hadden.

9.1 Plannen voor de toekomst

De bijeenkomst van de eerste workshop begon met een korte inleiding over de organisatiegebieden en de scores voor bedrijfsoriëntatie die uit de eerder gehouden interviews met de deelnemers naar voren waren gekomen. Vervolgens is aan de deelnemers gevraagd wat hun plannen voor de komende 5 tot 10 jaar zijn.

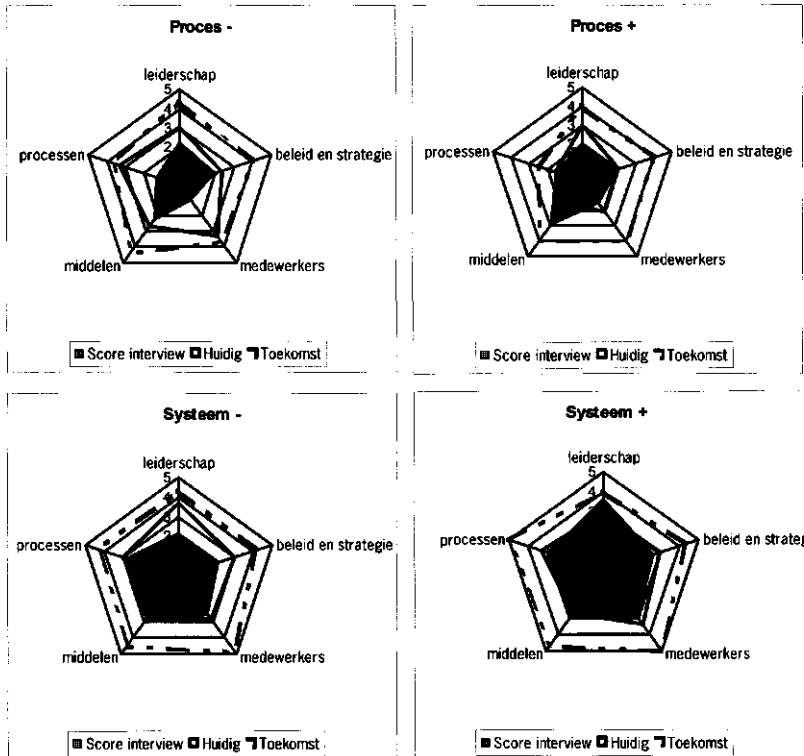
Belangrijk item in de toekomstplannen is een intensivering van de teelt, waar 9 van de 14 bedrijven aan denken voor de komende vijf jaar. Hetzelfde geldt voor samenwerkingsvormen in de keten, ook hier denken 9 bedrijven aan. Uitbreiden staat als derde in de lijst. Opvallend is de overweging van twee bedrijven om een vestiging in het buitenland te openen.

9.2 Vragenlijst

Tijdens de eerste workshop is de ondernemers gevraagd om een korte vragenlijst in te vullen, waarin elementen uit de organisatiegebieden waren opgenomen. De bedoeling was om te bekijken of met deze veel kortere checklist vergelijkbare resultaten behaald konden worden als met de, tijdens de interviews gebruikte, Quick Scan. Hiervoor luidde de eerste opdracht om die stellingen die in de huidige situatie op het bedrijf van toepassing waren, met een 'H' (H = huidige situatie) aan te geven. Elk stelling vertegenwoordigde voor het betreffende aandachtsgebied een bepaalde bedrijfsoriëntatie. De resultaten van de ingevulde vragenlijst werden vergeleken met de resultaten van de Quick Scan.

In figuur 10 zijn de resultaten van deze opdracht weergegeven voor de, bij de analyse van de resultaten gevormde, groepen Proces -, Proces +, Systeem - en Systeem +. Tien deelnemers komen met het invullen van de verkorte checklist op een hogere oriëntatie, dan die op basis van de interviews door de onderzoekers werd vastgesteld; vijf deelnemers

kwamen lager uit en slechts één deelnemer had een vergelijkbare score. In de groep “Proces -” vond de grootste overschatting plaats. De tuinders uit de groep “Systeem +” overschatten zichzelf het minst. Gezien deze overschatting, kan geconcludeerd worden dat deze verkorte checklist niet representatief genoeg is, en dus nog niet bruikbaar is.



Figuur 10 Vergelijking van de gemiddelde score voor bedrijfsoriëntatie op basis van de Quick Scan en op basis van een verkorte vragenlijst voor de vier groepen Proces -, Proces +, Systeem - en Systeem +.

Als tweede onderdeel werd de verkorte checklist gebruikt om te kijken wat de toekomstplannen van de tuinders op de verschillende organisatiegebieden van INK waren. De tweede opdracht luidde daarom om met een ‘T’ (T = Toekomstig) de voor het bedrijf gewenste toekomsituatie aan te geven als de eerder opgegeven toekomstplannen gerealiseerd (zouden) zijn.

Alle ondernemers vonden een groei in het ondernemerschap noodzakelijk (figuur 10). Dit geldt voor alle aandachtsgebieden. Het streven is daarbij om de organisatie zo evenwichtig mogelijk op te bouwen of in ieder geval evenwichtiger dan in de huidige situatie. Tijdens de

eerste workshop bleek ook dat de ondernemers die met hun bedrijf in de richting van systeem georiënteerd gaan of zich met hun bedrijf in deze fase bevinden (score rond de 3 punten) een meer naar buitengerichte visie hebben, terwijl de ondernemers die met hun bedrijf richting proces georiënteerd gaan of zich in deze fase bevinden (score rond de 2 punten) meer met de organisatie van het bedrijf bezig zijn.

9.3 Resultaatgebieden

De tweede workshop begon met een korte uitleg over de resultaatgebieden van het INK-model. Daarna werd met de deelnemers de score voor bedrijfsoriëntatie besproken die tijdens de interviews voor deze gebieden naar voren was gekomen. Bij de groep “Proces -” gaat de aandacht vooral uit naar de ‘Eindresultaten’ en de ‘Waardering door de afnemers’. Bij de groep “Proces +” wordt de aandacht voor de ‘Eindresultaten’ versterkt en groeit bovendien de aandacht voor ‘Waardering door medewerkers’. In de volgende groep blijft de aandacht voor de ‘Eindresultaten’ het belangrijkste. In de laatste groep, “Systeem +”, zien we een verbreding van de aandacht naar alle resultaatgebieden.

Tijdens de workshop is ook aan de ondernemers gevraagd om voor het eigen bedrijf per resultaatgebied twee meetmomenten vast te stellen en daarbij aan te geven welk doel op dat moment bereikt moet zijn. Deze doelen zijn daarna in kleine groepjes besproken en vervolgens gepresenteerd in de plenaire groep.

Het werken aan ‘Waardering door medewerkers, klanten, leveranciers en de maatschappij’ wordt nog als nieuw en daarmee als moeilijk ervaren door de meeste deelnemers. Het systematisch vastleggen van relevante gegevens beperkt zich tot de gangbare teelt en productiegegevens. De ondernemers die proces georiënteerd zijn hebben hier meer moeite mee dan degenen die systeem georiënteerd zijn. Deze laatste groep ziet er meer het belang van in aan anderen te tonen wat de bedrijfsprestaties zijn, terwijl de eerste groep dit voornamelijk als belasting (extra werk) ervaart. Het vastleggen van eindresultaten en het onderling vergelijken hiervan bleek in beide groepen meer ingeburgerd te zijn dan het bijhouden van de mate waarin waardering bestond voor het bedrijf door medewerkers, klanten, leveranciers en de maatschappij. Het vastleggen en vergelijken van resultaten gebeurt namelijk vaak al in studieclubverband. Het stellen van doelen voor de verschillende productieprocessen op het bedrijf en het bedrijf als geheel en het toetsen hiervan aan de resultaten is nog niet algemeen gangbaar. Dit bleek slechts op één bedrijf een gangbare handelswijze te zijn.

9.4 Tenslotte: toepasbaarheid Quick Scan in de glastuinbouw

Aan de deelnemers van de workshops is tenslotte de vraag gesteld in hoeverre ze van plan zijn om (onderdelen van) de Quick Scan toe te passen op hun bedrijf. Een groot deel van

de deelnemers is daar positief over. Ze ervaren het als een goed meetinstrument en een pad waarlangs ze zich kunnen ontwikkelen tot professionele ondernemers. De plannen zijn echter nog niet concreet. Slechts één van de ondernemers had naar aanleiding van dit project al concrete plannen om de zelfevaluatie op zijn bedrijf uit te gaan voeren. Voor alle ondernemers gold wel dat het verhelderend was het bedrijf vanuit deze, deels nieuwe, aandachtsgebieden te bekijken.

10 Discussie

10.1 Methodiek Quick Scan

In dit deelonderzoek naar de wijze waarop een agrarisch ondernemer invulling geeft aan zijn ondernemerschap heeft de methodiek van de Quick Scan zijn waarde bewezen. De methode heeft echter een tweetal belangrijke gevoeligheden: de persoonlijke interpretatie van de interviewer van de door de ondernemer gegeven antwoorden, en het onbewust kunnen sturen van de antwoorden.

Het toepassen van de Quick Scan vraagt van de interviewers veel objectieve kennis. Ondanks dit bestaat het gevaar van individuele interpretatie. Binnen dit onderzoek is met twee interviewteams gewerkt, een voor de glastuinbouw en een voor de veehouderijsectoren. Voor de vergelijkbaarheid van de resultaten is vooraf veel discussie besteed aan gelijke interpretatie van de verschillende aspecten. Toch bestaat er de kans dat er tussen de glastuinbouw en de veehouderijsectoren verschillende scores zijn toegekend. Tijdens de interviews wisten de ondernemers bij een aantal onderdelen weinig te vertellen. Als dan geen punten konden worden toegekend, werden de aspecten van dat onderdeel voorgelezen en de ondernemer gevraagd aan te geven of dat van toepassing was op zijn bedrijf. Hierbij bleek dat de ondernemers op grond van interpretatie en aan de hand van enkele door de interviewers gegeven voorbeelden de neiging hadden om hoger te scoren dan de interviewer. Doordat de interviewers zoveel mogelijk door bleven vragen is geprobeerd om dit tot een minimum te beperken. Hetzelfde bleek tijdens de workshop bij het invullen van de verkorte checklist.

Op een groot aantal voornamelijk veehouderijbedrijven kwam nauwelijks personeel voor. Veelal waren dat ook nog meewerkende gezinsleden. Voor de ondernemers en de interviewers gaf dat moeilijkheden bij het onderdeel medewerkers. Voor een deel is dit opgevangen door in de vraagstelling medewerkers te vervangen door gezinsleden. Toch blijft het moeilijk om op dit aspect te scoren, zodat op kleine bedrijven de totale score wordt gedrukt.

10.2 Methodiek taakanalyse

De gebruikte methode voor het vaststellen van de tijdsbesteding van een agrarisch ondernemer is een relatieve methode. De deelnemers aan het onderzoek hebben de tijdsbesteding zelf zo goed mogelijk geschat. Daarbij wordt door de deelnemers de tijdsbesteding voor de ene taak vaak gerelateerd aan de tijdsbesteding voor de andere taak. Door het gebruiken van deze methode is de kans op afwijkingen groter. Middels een absolute meting van de tijdsbesteding, via bijvoorbeeld tijdsstudies over meerdere dagen of weken, is een preciezer beeld te verkrijgen (Schilden, 1990). Dit vergt echter van onderzoekers en deelnemers een grotere inspanning.

De gebruikte methode is een goede verkenning van de tijdsbesteding van de agrarische ondernemer. Des te meer omdat het de eerste keer is dat bij Nederlandse agrarische ondernemers een dergelijke inschatting van de tijdsbesteding aan managementtaken gemaakt wordt.

10.3 Resultaten taakanalyse

In de taakanalyse is onder andere gekeken naar de tijd die een ondernemer spendeert aan activiteiten op uitvoerend, operationeel, tactisch en strategisch niveau. Het niveau van deze taken is te koppelen aan de drie clusters van competenties van een agrarisch ondernemer: uitvoerende taken met vakmanschap ('kennis en ervaring van het product en de wijze van produceren'), operationele en tactische taken met management ('regelen en organiseren rondom de productie'), en strategische taken met ondernemerschap ('bepalen van een strategie en het tot uitvoering brengen van de strategie').

Op basis van de resultaten van de bedrijfstijd zijn de deelnemers in de tuinbouw meer manager dan de deelnemers in de veehouderij. Qua tijdsbesteding zijn de deelnemers in veehouderij voornamelijk vakman. De helft (melkveehouderij) tot tweederde (varkenshouderij) van de tijd wordt besteed aan uitvoerende werkzaamheden. De deelnemers in de veehouderij moeten in verhouding met de deelnemers in de tuinbouw ook wel veel tijd aan uitvoerende taken besteden, omdat er in verhouding weinig vaste en losse medewerkers op het bedrijf zijn die deze taken over kunnen nemen. Het is dus geen onwil of onkunde, maar een resultante van het niet hebben van personeel. Kleinschaligheid (geen personeel) dan wel grootschaligheid (wel personeel) lijkt dus een rol te spelen in de mogelijkheden om zowel vakman als manager als ondernemer te zijn.

Aan het 'echte ondernemerschap' (de strategische taken) lijkt in verhouding weinig tijd besteed te worden (minder dan 10% van de bedrijfstijd). Vanuit het perspectief dat een kleine 10% van de bedrijfstijd besteed wordt aan vragen zoals 'moet ik mijn bedrijf voortzetten?', 'moet ik mijn bedrijf uitbreiden; zo ja, waar en met hoeveel?' en 'moet ik de geplande investering nu wel of niet doen?', kan ook geconcludeerd worden dat de deelnemers toch vaak bezig zijn met taken die verder in de toekomst liggen en er wel

degelijk ondernemerschap in de deelnemers schuilt.

Ondanks dat veehouders de meeste tijd besteden aan uitvoerende werkzaamheden, gaat dit niet ten koste van strategische taken. Veehouders, en dan met name varkenshouders, besteden ten opzichte van tuinders juist meer tijd aan strategische taken, zoals het nadenken over de continuïteit van het bedrijf. Wellicht hebben de huidige ontwikkelingen in de veehouderijsector (regeling beëindiging veehouderijbedrijven, EU-nitraatrichtlijn, huisvestings-, milieu- en welzijnswetgeving) op dit moment een grote invloed op het tijdsbestedingspatroon van veehouders.

10.4 Resultaten taakanalyse in relatie tot resultaten Quick Scan

Bij de opzet van het onderzoek werd verondersteld dat verschillen in ondernemerschap zich uiten in het tijdsbestedingspatroon. Indien de taken ingedeeld worden naar de tijds-spanne waarop ze betrekking hebben (strategisch, tactisch, operationeel en direct uitvoerend productiewerk) lijkt dit gedeeltelijk te kloppen. Een hoger aangepaste score voor de Quick Scan gaat gepaard met een verschuiving in de tijd die besteed wordt aan de verschillende managementtaken: de tijd besteed aan uitvoerende taken neemt af, en de tijd besteed aan operationele en tactische taken neemt toe bij een hogere score. De toename van de tijd besteed aan tactische taken speelt echter pas een rol bij Systeem – en Systeem + georiënteerde bedrijven. Dat de score geen relatie heeft met de tijdsbesteding aan strategische taken, kan waarschijnlijk verklaard worden door de conclusie in de vorige paragraaf (tijd besteed aan strategische taken wordt beïnvloed door aard ontwikkelingen in sector).

De feiten dat er enerzijds een duidelijke afnemende relatie blijkt te zijn tussen de tijd besteed aan uitvoerende taken en de score van de Quick Scan, en dat er anderzijds door de veehouderijbedrijven relatief veel tijd besteed moet worden aan uitvoerend werkzaamheden, heeft het risico in zich dat de veehouderijbedrijven noodgedwongen belemmerd worden in hun bedrijfsontwikkeling. Er is voor (veehouderij)bedrijven zonder personeel weinig tijd om zich met zaken bezig te houden die noodzakelijk zijn voor het doorgroeien richting een maatschappij georiënteerde onderneming.

De relatie tussen de Quick Scan score en de bedrijfstijd die werd besteed aan verschillende onderdelen van de bedrijfsvoering zoals bedrijfscontinuïteit, inkoop en afzet e.d. (figuur 8) is essentiële informatie om agrarische ondernemers te kunnen helpen in de ontwikkeling van hun bedrijf en de mate van het ondernemerschap. De figuur geeft inzicht in de aandachtsvelden waarop een ondernemer zijn aandacht moet richten en zijn tijd aan moet besteden om een bepaald organisatiegebied of resultaatgebied verder uit te bouwen.

11 Conclusies en aanbevelingen

11.1 Quick Scan

De volgende conclusies kunnen getrokken worden:

- De Quick Scan is een goede methode gebleken om agrarische bedrijven met hun ondernemers op hun ondernemerschap door te lichten.
- De gevonden bedrijfsoriëntatie werd door de ondernemers herkend en onderschreven.
- Door de ondernemers wordt de Quick Scan ervaren als een verbreding van de kijk op hun ondernemerstaken. Het benoemt systematisch de aandachtsgebieden voor de ondernemer en vormt een basis om het bedrijf verder structuur te geven.
- Voor bedrijven die systeem georiënteerd zijn is de Quick Scan een mogelijkheid om zelf het bedrijf in kaart te brengen.
- De interviewers hadden de bedrijven voorafgaand aan de gesprekken hoger ingeschat dan bleek uit de resultaten van de Quick Scan. Dit betekent dat ook zij vooraf niet alle aandachtsgebieden in hun beoordeling betrokken.
- Het is voor de agrarische sector nog een hele omslag om echt keten en maatschappij georiënteerd te worden. Hiertoe moeten de bedrijven kunnen aantonen wat er gedaan wordt; het opener worden naar de buitenwereld is een belangrijk aandachtspunt.

Dit leidt tot de volgende aanbevelingen:

- Begeleiding van ondernemers in hun ontwikkeling als ondernemer is maatwerk. Om een goede inschatting te kunnen maken van de begeleidingsbehoefte is het raadzaam de ondernemers allereerst te toetsen op hun bedrijfsoriëntatie.
- Het verdient aanbeveling om voor de verschillende bedrijfsoriëntaties hulpmiddelen te ontwikkelen, waarmee ondernemers zich op een evenwichtige manier naar de volgende oriëntatie kunnen ontwikkelen.
- Voor bedrijven die product- of proces georiënteerd zijn is begeleiding door een deskundige zeker aan te bevelen. Dit geldt zeker als de neiging tot zelfoverschatting die bij de ondernemers van deze groep bedrijven is geconstateerd in ogenschouw wordt genomen.
- Het is aan te bevelen om als ondernemer de ontwikkeling van je bedrijf en je ondernemerschap stap voor stap aan te pakken. Dit betekent dat alle aandachtsgebieden zoveel mogelijk in dezelfde oriëntatiefase moeten zitten en dat er niet al te grote verschillen in bedrijfsoriëntatie moeten zijn. Speerpunten in de bedrijfsoriëntatie moeten verder verbreed worden naar andere aandachtsgebieden.
- Gezien de ervaringen met tuinders in de workshops is kennisoverdracht door middel van actieve deelname van ondernemers in workshops een aan te bevelen werkwijze.

11.2 Taakanalyse

- De tuinders en veehouders werken gemiddeld 53 uur per week in hun bedrijf. De variatie in tijdsbesteding is zeer groot.
- Gemiddeld zijn de ondernemers gedurende 11% van de bedrijfstijd met meerdere taken tegelijk bezig (dubbeltaken).
- Gemiddeld wordt bijna 46% van de bedrijfstijd besteed aan uitvoerende werkzaamheden (vakmanschap), 35% aan operationele en 13% aan tactische taken (samen het management). Aan strategische taken (ondernemerschap) wordt gemiddeld 6% besteed. Het wel of niet hebben van personeel, wat samen gaat met de omvang van het bedrijf, bepaalt voor een groot deel de tijd die een ondernemer aan uitvoerende taken moet besteden. Schaalgrootte lijkt dus een rol te spelen in het zijn van vakman, manager en ondernemer ineen.

11.3 Taakanalyse in relatie tot Quick Scan

- Verschillen in ondernemerschap uiten zich in dit onderzoek in het tijdsbestedingspatroon. Het aandeel uitvoerende taken neemt af met een hogere score in de Quick Scan; het aandeel operationele en tactische taken neemt toe met een hogere score.
- Op basis van deze resultaten zou modern agrarisch ondernemerschap gericht ontwikkeld kunnen worden door meer tijd te besteden aan bepaalde taken.
- Schaalgrootte kan een risicofactor zijn voor de ontwikkeling van het bedrijf richting een maatschappij georiënteerde onderneming.

11.4 Tot slot

Het wel of niet tijd besteden aan bepaalde taken en het hebben van een hoge of lage bedrijfsscore wil niets zeggen over de economische prestaties van het bedrijf. Die kunnen uitstekend zijn en perspectief bieden voor bedrijfsontwikkeling in economische zin: er kan een volwaardig arbeidsinkomen gerealiseerd worden en er kan voldoende gereserveerd worden om te investeren, met andere woorden er is sprake van een 'perspective to produce'. De maatschappij dwingt echter andere waarden en normen af in relatie tot het voortbrengen van agrarische producten: de wijze waarop geproduceerd wordt ('license to produce') en de kwaliteit van het voortgebrachte product ('license to sell'). In relatie tot de 'license to produce' en de 'license to sell' is het essentieel dat een ondernemer zich ontwikkelt in de lijn van het INK-model en in deze ontwikkeling op bepaalde momenten meer tijd besteed aan bepaalde taken.

12 Literatuur

- Baltussen, W.H.M. en H.F.C.J. Paulissen, 1985. Informatiemodel: stimulans tot verdere automatisering in de varkenshouderij. Proefstation voor de Varkenshouderij, rapport no. 2, Rosmalen, 22 pp.
- Blanken, K., A.J.H. van Lent, C. Visscher, 2000. Arbeidsbehoefte en kosten voersystemen. Praktijkonderzoek Rundvee, Schapen en Paarden, intern rapport 437, Lelystad, 48 pp.
- Boehlje, M.D. and V.R. Eidman, 1984. Farm management. Wiley, New York, 806 pp.
- Dierenbescherming, 2001. Veehouderij in het jaar 2030. Nederlandse Vereniging tot Bescherming van Dieren, Den Haag, 23 pp.
- Hendrix, A.T.M. en M. van der Schilden, 1993. Taaktijden voor de snijbloementeel onder glas. IMAG-DLO, rapport 93-96, Wageningen, 71 pp.
- Looije, A.A.J., M. van der Schilden en A. Vink, 1994. Arbeidsbehoefte bij het planten van bloembollen in netten. IMAG-DLO, nota P 94-34, Wageningen, 16 pp.
- LTO-Nederland, 1999. Kwaliteit en verantwoordelijkheid: de visie van LTO Nederland op de toekomst van de varkenshouderij in Nederland. Vakgroep LTO Varkenshouderij, Den Haag, 36 pp.
- Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij, 1999. Kracht en Kwaliteit: het LNV beleidsprogramma 1999-200. Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij, Den Haag, 79 pp.
- Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij, 2000. Voedsel en Groen: het Nederlandse agro-foodcomplex in perspectief. Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij, Den Haag, 84 pp.
- Mintzberg, H., 1999. Mintzberg over Management. De wereld van onze organisaties. Uitgeverij Contact, Amsterdam / Antwerpen, 400 pp.
- NN, 1986. Informatiemodel melkveehouderij, Proefstation voor de rundveehouderij, de schapenhouderij en de paardenhouderij (PR), Lelystad, 213 pp.
- NN, 1997, Handleiding Positiebepaling & Verbeteren ondernemingen. Bewust werken aan verbeteren van resultaten. Instituut Nederlandse Kwaliteit, Den Bosch, 47 pp.
- NN, 2000a, Handleiding Positiebepaling op basis van het INK-managementmodel. Instituut Nederlandse Kwaliteit, Den Bosch, 44 pp.
- NN, 2000b, Gids voor toepassing van het INK-managementmodel. Ondernemingen. Instituut Nederlandse Kwaliteit, Den Bosch, 68 pp.
- Proefstation voor de Rundveehouderij, Schapenhouderij en Paardenhouderij, 1988. Handboek voor de rundveehouderij. PR, Lelystad, 376 pp.
- Roelofs, P.F.M.M., M.G.A.M. van Asseldonk en M. van der Schilden, 1999. Taaktijden voor de varkenshouderij. Praktijkonderzoek Varkenshouderij, proefverslag P1.232, Rosmalen, 48 pp.
- Schilden, M. van der, 1990. Ontwikkeling methode taakanalyse. IMAG-DLO, nota 472, Wageningen, 34 pp.

- Schilden, M. van der en A.T.M. Hendrix, 1990. Arbeid bij potplanten. IMAG-DLO, nota P-531, Wageningen, 25 pp.
- Selman, G.R.N.M., E. van Rijsel en A.A. van der Maas, 1987. Het gedetailleerde Informatiemodel glastuinbouw: basis voor automatisering en uniformering. SITU, Naaldwijk, 36 pp.
- Stichting Natuur en Milieu, 2001. Toekomstvisie 2030: Duurzame landbouw in harmonie met de natuur, 56 pp.
- TDM. 1990. Takdoorsnijdend Informatiemodel; financieel administratief management agrarisch bedrijf. L.E.I. en V.L.B., Leiden, losbladig.
- Vermeulen, P.C.M., H.J. van Dooren, C.J.M. van der Lans en M.F. Mul, 2002. Ondernemen in de praktijk. Gezamenlijk rapport PPO en PV. In afrondende fase.
- Wijffels, H.H.F., 2001. Toekomst voor de Veehouderij: agenda voor een herontwerp van de sector. Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij, Den Haag, 21 pp.

Hoofdstuk 3

De agrarische ondernemer: een persoon(lijkheid) in zijn omgeving

Carolien de Lauwere en Helma Drost

Instituut voor Milieu- en Agritechniek (IMAG), Postbus 32, 6700 AA Wageningen

1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt onderzocht hoe de persoonlijkheid van de ondernemer zijn ondernemerschap kan beïnvloeden. Uit onderzoek in andere sectoren is gebleken dat de persoonlijkheid van de ondernemer belangrijk bijdraagt aan zijn succes (Brockhaus en Hortwitz, 1986; Elfring, 2000). De titel van het rapport van Nandram en Samson (2000) over ondernemerschap in het midden en kleinbedrijf is daarbij veelzeggend: "Succesvol ondernemen: eerder een kwestie van karakter dan van kennis". Ook in de agrarische sector zijn aanwijzingen gevonden dat de persoonlijkheid van de ondernemer zijn ondernemerschap kan beïnvloeden (Verhaar en Hoeve, 1999; de Buck *et al.*, 2000; Schrapnel en Davie, 2001). De persoonlijkheid is echter niet het enige dat de ondernemer in zijn ondernemerschap voedt. Zijn leeftijd en zijn opleiding, door Bosma *et al.* (2000) omschreven als 'human capital', doen dit waarschijnlijk evenzeer (van Praag, 1996; Nandram en Samson, 2000); ook omdat zij de persoonlijkheid van de ondernemer mede zullen vormen. We nemen leeftijd en opleiding daarom ook mee in ons onderzoek, evenals bedrijfstak, bedrijfsgrootte en regio. De laatste drie vatten wij op als 'omgevingskenmerken'. Ook deze lijken onlosmakelijk verbonden met de persoonlijkheid van de ondernemer. Want waarom heeft een bedrijf een bepaalde grootte en waarom kiest een ondernemer (als er al sprake is van een keuze) voor een bepaalde bedrijfstak en/ of regio? Van Broekhuizen en Renting (1994: p. 11) schrijven: "Goed bedacht moet worden dat wat een (groep) boer(en) ergens succesvol in praktijk brengt, elders, op andere bedrijven en onder andere omstandigheden, niet zo toepasbaar hoeft te zijn". Naast de omstandigheden zal de persoonlijkheid van de ondernemer hierin waarschijnlijk ook een rol spelen.

We willen ons in dit hoofdstuk dan ook bezig houden met de volgende vragen:

- welke persoonlijkheidskenmerken beïnvloeden het ondernemerschap?
- welke rol spelen de leeftijd, de opleiding, de bedrijfstak, de bedrijfsgrootte en de regio?

We benaderen de wijze waarop de persoonlijkheid van de ondernemer zijn ondernemerschap kan beïnvloeden van verschillende kanten:

1. We kijken welke persoonlijkheidskenmerken expliciet naar voren komen bij verschillende "succesvolle" en "minder succesvolle" groepen agrarische ondernemers. Daarbij hanteren wij criteria als inkomen, toekomstverwachting en mentale gezondheid.
2. We kijken hoe persoonlijkheidskenmerken de 'strategische oriëntatie' van boeren en tuinders kunnen beïnvloeden. Daarmee duiden we op de bedrijfsstrategie die de ondernemer voor zijn bedrijf volgt. Deze kan (financieel) behoudend zijn, meer of minder gericht op groei en specialisatie, op de maatschappij of op een combinatie hiervan.

2 Onderzoeksmethodiek

Om antwoord te krijgen op de bovenstaande vragen is in een telefonische enquête een gestructureerde vragenlijst afgenomen en zijn open interviews gehouden. Door de combinatie van deze onderzoeksmethodes werd 'triangulatie' nagestreefd, een combinatie van elkaar aanvullende en versterkende onderzoeksmethodes (Swanborn, 1987: p.332).

2.1 Telefonische enquête

In totaal kregen 1504 boeren en tuinders in heel Nederland telefonisch vragen voorgelegd over strategieën om hun bedrijf in stand te houden, hun houding ten opzichte van de maatschappij en het beleid, de mate waarin ze financiële zekerheid nastreven, de wijze waarop ze het werk op het bedrijf rond zetten, de manier waarop ze naar hun toekomst kijken (optimistisch of pessimistisch), persoonlijke zaken zoals leeftijd en opleiding, en bedrijfskenmerken zoals bedrijfstak, bedrijfsgrootte, gezinsinkomen en de verhouding inkomen uit het bedrijf versus andere inkomsten. Van deze 1504 ondernemers, kregen 752 boeren en tuinders vragen over de mate waarin ze innovatief zijn, de wijze waarop ze de kennisinfrastructuur gebruiken en de wijze waarop ze gebruik maken van sociale netwerken en 752 (andere) boeren en tuinders vragen over hun persoonlijke eigenschappen en hun mentale gezondheid. Dit hoofdstuk beperkt zich tot de gegevens van de laatste groep van 752 boeren en tuinders. De gegevens van de andere 752 boeren en tuinders worden besproken in hoofdstuk 4.

De adressen van de boeren en tuinders waren afkomstig uit een willekeurig gekozen (gestratificeerde, aselechte) steekproef van 6000 bedrijven van 6 sectoren uit het adressenbestand van de metingen 2000 van het Landbouw Economisch Instituut (LEI)¹. Het betrof de sectoren: (1) akkerbouw, (2) vollegrondsgroente-, fruit- en boomteelt, (3) intensieve veehouderij (varkens, pluimvee of vleeskalveren) (4) melkveehouderij, (5) glashoeden en (6) glashoeden. Per sector werden willekeurig 1000 adressen gekozen. In de sectoren 1 t/m 4 werden 50 biologische en 950 gangbare bedrijven gekozen. In sector 5 en 6 werden geen biologische bedrijven gevonden. De bedrijven moesten een zekere minimum grootte hebben om in de steekproef te worden meegenomen. Voor veebedrijven bedroeg deze minimum grootte 100 sbe (standaard bedrijfseenheden) wat overeen komt met 20000 vleeskuikens, 13000 leghennen, 120 fokzeugen, 420 vleesvarkens, 335 vleeskalveren of 36 melk- en kalkkoeien. Voor de akkerbouw bedroeg de minimum bedrijfsgrootte 20 ha, voor de vollegrondsgroenteteelt, fruitteelt en boomteelt 5 ha en voor de glashoeden en glashoeden 5000 m². Alle 6000 boeren en tuinders die voor de steekproef geselecteerd waren kregen van tevoren een door de voorzitter van LTO-NL

¹ *Wij zijn er vanuit gegaan dat deze 6000 agrarische ondernemers met elkaar een representatieve afspiegeling vormen van de primaire agrarische sector.*

ondertekende brief over het belang van het onderzoek; dit was bedoeld om de kans op medewerking te vergroten. De meeste vragen werden in de vorm van stellingen aan de ondernemers voorgelegd. Ze konden worden beantwoord door het geven van een cijfer van -4 (helemaal mee oneens) tot +4 (helemaal mee eens).

2.2 Strategische oriëntaties, persoonlijkheidskenmerken, toekomstverwachting en mentale gezondheid

Uit de 33 vragen die betrekking hadden op bedrijfsstrategie, de houding ten opzichte van de maatschappij en het beleid en de wijze van financiële borging en het rondzetten van arbeid, konden we drie schalen² samenstellen die omschreven kunnen worden als 'groei oriëntatie', 'maatschappelijke oriëntatie' en ' (financiële) behoudendheid'. We vatten deze drie schalen op als 'strategische oriëntaties' die gezamenlijk het ondernemersgedrag beschrijven. Voor het samenstellen van de schalen werd een speciale statistische techniek gebruikt³. De schalen staan beschreven in bijlage 1a. De 93 vragen die betrekking hadden op de persoonlijke eigenschappen van de boeren en tuinders werden op dezelfde wijze teruggebracht tot 12 persoonlijkheidsschalen, namelijk marktgerichtheid, creativiteit, empathie, leiderschap, prestatiegerichtheid, standvastigheid, reflectie, flexibiliteit, gemakzucht, passiviteit, initiatief en bevologenheid (bijlage 1b). We vatten deze schalen op als persoonlijkheidskenmerken. Daarnaast construeren we nog een schaal toekomstverwachting en een schaal mentale gezondheid (bijlagen 1c en 1d).

2.3 Interviews

Om meer te weten te komen over persoonlijkheidskenmerken van agrarische ondernemers werden, naast de telefonische enquête, ook 9 tuinders, 4 varkenshouders en 2 melkveehouders geïnterviewd. Deze interviews werden afgenomen door twee personen. De ondernemers werden uitgenodigd om te vertellen over vernieuwingen op hun bedrijf⁴. Op basis van de manier waarop ze omgingen met (het doorvoeren van) deze vernieuwingen op hun bedrijf en de rol die ze hierin zelf speelden, konden ze zichzelf een score geven voor een aantal persoonlijkheidskenmerken. Deze score varieerde van 1 (persoonlijkheidskenmerk niet aanwezig) tot 6 (persoonlijkheidskenmerk in zeer sterke mate aanwezig). Om zo consistent mogelijke scores te krijgen, gaven de interviewers, onafhankelijk van elkaar en van de betrokken ondernemer, ook scores voor de

² Een schaal is een verzameling beweringen of 'items' die aan respondenten worden voorgelegd om hun houding ten opzichte van een zeker verschijnsel te meten (Swanborn, 1987)

³ De schalen werden samengesteld op basis van een factoranalyse met principale componenten en een varimax rotatie. Daarna werd door het berekenen van Cronbach's Alphas in een betrouwbaarheidsanalyse gecontroleerd of de gevonden schalen voldoende homogene waren.

⁴ Uiteraard werden gegevens hierover ook verwerkt; zie hiervoor hoofdstuk 4.

persoonlijkheidskenmerken. Deze werden eerst met de ondernemer en na afloop van het interview nog eens onderling en zonder de ondernemer doorgesproken. De persoonlijkheidskenmerken waarop gescoord kon worden waren marktgerichtheid, vastbeslotenheid, prestatiegerichtheid, doelmatigheid, doorzettingsvermogen, empathie, flexibiliteit, creativiteit, leiderschap, reflectie, teamoriëntatie, durven afwijken, bevologenheid, initiatief, passiviteit, maatschappelijke oriëntatie, toekomstgerichtheid, betrouwbaarheid, emotionele stabiliteit en zelfvertrouwen.

De 15 ondernemers die deelnamen aan de bovengenoemde interviews, maakten deel uit van een grotere groep van 27 ondernemers die al eerder geïnterviewd waren ten behoeve van het deelonderzoek dat in hoofdstuk 2 wordt beschreven. In deze interviews werd vastgesteld hoe ver de bedrijven waren in hun ontwikkeling⁵ (zie hoofdstuk 2 voor meer details). De mate van ontwikkeling van de bedrijven werd uitgedrukt in een ontwikkelingsscore die hoger was naarmate een bedrijf verder ontwikkeld was. Er werden vier categorieën onderscheiden: 'Proces -' met een ontwikkelingsscore tussen 1,5 en 1,9, 'Proces +' met een ontwikkelingsscore tussen 2,0 en 2,49, 'Systeem -' met een ontwikkelingsscore tussen 2,5 en 2,99 en 'Systeem +' met een ontwikkelingsscore tussen 3,0 en 3,49 (zie hoofdstuk 2 voor meer details). Het doel van het tweede interview was na te gaan of en zo ja, in hoeverre de persoonlijkheidskenmerken van de ondernemers gerelateerd waren aan het ontwikkelingsstadium waarin hun bedrijven zich bevonden⁶. Van de voor de tweede keer geïnterviewde ondernemers, behoorden er 5 tot de categorie 'Proces -', 3 tot de categorie 'Proces +', 3 tot de categorie 'Systeem -' en 4 tot de categorie 'Systeem +'.

3 Resultaten

De telefonische enquête vormt het belangrijkste materiaal voor dit hoofdstuk. Daar waar mogelijk worden de interviews gebruikt ter illustratie en ter ondersteuning van de gepresenteerde gegevens. Dit wordt dan altijd duidelijk in de tekst vermeld.

3.1 Respons op de enquête

Uiteindelijk deden 126 akkerbouwers (9 biologisch en 117 gangbaar), 123 vollegrondsgroentetelers, fruit- en boomtelers (7 biologisch en 116 gangbaar), 135 varkens-,

⁵ In hoofdstuk 2 wordt gesproken van de oriëntatiefase waarin de bedrijven zich bevinden. Deze term is correcter omdat 'ontwikkelingsstadium' een waardeoordeel suggereert. Dit is echter nadrukkelijk niet de bedoeling. Wij kiezen hier toch de termen 'ontwikkelingscore' en 'ontwikkelingsstadium' om verwarring te voorkomen met de term 'strategische oriëntaties' die wij gebruiken om het ondernemersgedrag te beschrijven.

⁶ Daarnaast dienden deze interviews om extra informatie te krijgen over de wijze waarop ondernemers vernieuwingen doorvoerden op hun bedrijf, en, daarmee samenhangend, hoe zij omgingen met zoek- en leerprocessen; zie hoofdstuk 4 voor meer details.

pluimvee- en vleeskalverhouders (13 biologisch en 122 gangbaar), 132 melkveehouders (15 biologisch en 117 gangbaar), 118 glasgroentetelers (allemaal gangbaar) en 118 glasbloementelers (allemaal gangbaar) aan dit deel van het onderzoek mee⁷. Om de grote hoeveelheid gegevens enigszins overzichtelijk te houden, werden de akkerbouwers en de vollegrondsgroentetelers, fruittelers en boomtelers en de glasgroente- en de glasbloementelers samengevoegd bij de analyse van de gegevens. Dit werd pas gedaan nadat uit een eerste analyse van de gegevens was gebleken dat dit de uitkomsten niet zou beïnvloeden.

3.2 Vijf groepen agrarische ondernemers

Op basis van de scores van de ondernemers op de in paragraaf 2.2. beschreven strategische oriëntaties groei oriëntatie, maatschappelijke oriëntatie en (financiële) behoudendheid (zie ook bijlage 1a) blijkt het mogelijk vijf groepen boeren en/ of tuinders te onderscheiden⁸. De eerste groep (van 108; 14%) ondernemers scoort vooral hoog op (financiële) behoudendheid. We noemen hen verder de 'zuinige' ondernemers naar Van der Ploeg (1999: p. 117) die over deze boeren en tuinders schrijft: "Het allesoverheersende motief hier is het zo laag mogelijk houden van de monetaire kosten". Een tweede groep (van 138; 18%) ondernemers scoort vooral hoog op maatschappelijke oriëntatie. We noemen hen verder de 'maatschappelijke' ondernemers. Zij hebben belangstelling voor nieuwe takken op het bedrijf, natuur- en landschapsbeheer, biologische land- of tuinbouw e.d. zonder echt te streven naar een groot topbedrijf. In die zin vertonen ze nog de meeste overeenkomsten met een groep boeren en tuinders die Ettema *et al.* (1994) 'pure vernieuwers' noemen. Een derde groep (van 163; 22%) ondernemers scoort vooral hoog op groei oriëntatie. We noemen hen 'traditionele groeiers' (vergelijk Van Broekhuizen en Renting, 1994: p. 8). Ze ondernemen volgens het oude 'koplopermodel'. Een model waarin gestreefd wordt naar een zo hoog mogelijke productie tegen zo laag mogelijke kosten. Een vierde groep (van 185; 25%) ondernemers scoort hoog op zowel maatschappelijke als groei oriëntatie. Zij hebben overeenkomsten met de 'nieuwe groeiers' die beschreven worden door Ettema *et al.* (1994) als agrarische ondernemers die streven naar een zo groot mogelijk topbedrijf in een niet-orthodoxe bedrijfsstructuur met belangstelling voor vernieuwingen. Wij geven deze groep ondernemers dezelfde naam. Een laatste groep (van 158; 21%) ondernemers scoort op alle strategische oriëntaties hoog. Het is hiermee een wat moeilijk te benoemen groep. Deze ondernemers beantwoordden de enquêtevragen ook nogal eens tegenstrijdig. We

⁷ In totaal moest 2480 keer getelefoneerd worden om de 752 boeren en tuinders te bereiken die aan dit deel van het onderzoek meededen. De werkelijke non-respons bedroeg 41,7 % en de niet-werkelijke non-respons (niet thuis, voicemail e.d.) 28 %. De belangrijkste redenen om niet mee te willen doen aan de enquête waren 'weigert medewerking' (33,4 %), 'enquête heeft geen nut' (14,9 %) en 'te veel enquêtes' (14,7 %).

⁸ Dit werd vastgesteld aan de hand van een hiërarchische clusteranalyse en een k-means clusteranalyse.

⁹ Het is opvallend dat dezelfde groepen worden gevonden in de gegevens van de andere groep van 752 boeren en tuinders waarvoor in hoofdstuk 4 meer informatie gegeven wordt.

noemen hen de 'twijfelaars' naar Ettema *et al.* (1994) die deze agrarische ondernemers omschrijft als 'onzeker', ondernemers die liever afwachten. Deze agrariërs vertonen echter ook overeenkomsten met de 'sjluchtwei' (doorsnee) boeren van van der Ploeg (1999; p. 120), waarmee hij agrarische ondernemers bedoelt die voornamelijk op routine varen, ondernemers die niet durven te kiezen (zie ook hoofdstuk 4). Hieronder proberen we de benoemde groepen nader te omschrijven. We sluiten de paragraaf af met tabel 1; hierin zijn die verschillen tussen groepen ondernemers weergegeven die wij van belang achten voor succesvol ondernemerschap (zie verder). Alle genoemde resultaten (ook die niet in tabel 1 worden genoemd) worden in bijlage 2 in detail weergegeven.

3.2.1 'Zuinige' ondernemers

In de gegevens van de enquête vallen een aantal zaken op bij 'zuinige' ondernemers. Ze zijn (samen met de traditionele groeiers en twijfelaars) gemiddeld ouder¹⁰ dan maatschappelijke ondernemers en nieuwe groeiers en hun bedrijven zijn gemiddeld kleiner (bijlage 2d en 2e). Hun toekomstverwachting is wat somber (bijlage 2g). Ze zijn het minder dan andere ondernemers eens met de stelling "als ondernemer heb ik er alle vertrouwen in ook in Nederland". Dit kan samen hangen met het feit dat ze het meer dan andere ondernemers eens zijn met de stelling "ik hoef niet zo over mijn toekomst als ondernemer na te denken want ik ga stoppen" en dat ze relatief vaak geen opvolger blijken te hebben (bijlage 2k). Ook antwoorden ze relatief vaak¹¹ dat hun bedrijfsresultaten in de afgelopen 5 jaar ieder jaar slechter geworden zijn en dat hun gezinsinkomen tussen de 0 en 50.000 gulden per jaar is, en relatief minder vaak dat hun gezinsinkomen hoger dan 150.000 gulden per jaar is (bijlage 2h, 2i en 2j).

3.2.2 Maatschappelijke ondernemers

Maatschappelijke ondernemers blijken relatief vaak uit de biologische akkerbouw, vollegrondsgroenteteelt en/ of fruitteelt of boomteelt te komen of uit de biologische melkveehouderij. Ze blijken relatief minder vaak uit de gangbare akkerbouw, vollegrondsgroenteteelt en/ of fruitteelt of boomteelt te komen of uit de gangbare intensieve veehouderij (bijlage 2a). Verder valt op dat ze relatief vaak uit het westen van Nederland (Noord Holland, Zuid Holland of Zeeland) komen en ook relatief vaak een

¹⁰ De vermelde verschillen zijn significant. Dit betekent dat het statistisch verantwoord is om het beschreven feit (in dit geval het feit dat zuinige ondernemers, traditionele groeiers en twijfelaars ouder zijn dan de andere ondernemers) te noemen.

¹¹ met relatief vaak of relatief minder vaak bedoelen we dat een bepaald antwoord op een vraag (in dit geval over bedrijfsresultaten) vaker of minder vaak gegeven wordt dan je zou verwachten als het betreffende antwoord evenredig, dus 'in gelijke verhouding tot elkaar staand', over alle groepen agrariërs verdeeld was; dus als in een groep van 100 agrariërs 10 keer een bepaalde antwoord wordt gegeven op een vraag, moet in een groep van 10 agrariërs ongeveer één keer op dezelfde manier worden geantwoord. Als dit niet het geval is wijkt de 'verwachte' waarde af van de 'werkelijke' waarde.

HBO of WO opleiding hebben afgerond (bijlage 2b en 2c). Ze zijn positief over hun toekomst (bijlage 2g). Ze zien hun toekomst minder somber in dan zuinige ondernemers, traditionele groeiers en twijfelaars. Met de stelling “als ondernemer heb ik er alle vertrouwen in; ook in Nederland” zijn ze het vaker eens dan zuinige ondernemers en traditionele groeiers. Daarnaast zijn ze het minder dan de zuinige ondernemers, traditionele groeiers en twijfelaars eens met de stelling “ik hoef niet zo over mijn toekomst als ondernemer na te denken want ik ga stoppen”. Hun jaarlijks gezinsinkomen is hoger dan dat van de zuinige ondernemers, traditionele groeiers en twijfelaars en lager dan dat van de nieuwe groeiers (bijlage 2j).

3.2.3 Traditionele groeiers

Traditionele groeiers zijn gemiddeld wat ouder dan de maatschappelijke ondernemers en nieuwe groeiers en hun bedrijf is gemiddeld wat kleiner (bijlage 2d en 2e). Verder komen ze relatief minder vaak uit de biologische akkerbouw, vollegrondsgroenteteelt en/ of fruitteelt of boomteelt. Ze komen relatief vaak uit de gangbare intensieve veehouderij of uit de glastuinbouw (bijlage 2a). Hun toekomstverwachtingen zijn niet bijzonder positief (bijlage 2g). Ze blijken minder vertrouwen te hebben in hun toekomst als ondernemer in Nederland en zeggen hun toekomst somberder in te zien dan maatschappelijke ondernemers en nieuwe groeiers.

3.2.4 Nieuwe groeiers

Nieuwe groeiers hebben grotere bedrijven dan de ondernemers uit de andere groepen (bijlage 2e). Ze zijn gemiddeld wat jonger dan de zuinige ondernemers, de traditionele groeiers en de twijfelaars (bijlage 2d). We vinden ze relatief vaak in de glastuinbouw (bijlage 2a). Als we naar hun toekomstverwachting kijken blijkt dat ze hun toekomst minder somber inzien dan de andere ondernemers (bijlage 2g). Ook blijken ze het meer dan de andere ondernemers oneens te zijn met de stelling “ik hoef niet zo over mijn toekomst als ondernemer na te denken want ik ga stoppen”. Bij de vraag over bedrijfsresultaten vormen ze ook een opvallende groep: ze antwoorden relatief vaak dat hun bedrijfsresultaten ieder jaar beter worden, en relatief minder vaak dat deze ieder jaar slechter worden of gelijk blijven (bijlage 2h). Op de vraag over gezinsinkomen antwoorden ze relatief minder vaak dat hun gezinsinkomen per jaar tussen de 0 en 50.000 gulden ligt en relatief vaak dat dit tussen de 100.000 en 150.000 gulden ligt of boven de 150.000 gulden (bijlage 2i). Ze blijken ook een hoger jaarlijks gezinsinkomen te hebben dan de ondernemers uit de andere groepen (bijlage 2j). Een ander aspect waarin de nieuwe groeiers zich onderscheiden van de andere ondernemers betreft hun mentale gezondheid (bijlage 2f). Deze blijkt beter te zijn dan die van andere ondernemers.

3.2.5 Twijfelaars

De twijfelaars vormen een wat ingewikkelde groep. Ze zijn min of meer gelijk verdeeld over de verschillende sectoren en over het land (bijlage 2a en 2b). Hun gemiddelde leeftijd komt ongeveer overeen met die van de zuinige ondernemers en traditionele groeiers, terwijl ze wat ouder zijn dan de maatschappelijke ondernemers en nieuwe groeiers (bijlage 2d). Ook wat betreft bedrijfsgrootte, toekomstverwachting, bedrijfsresultaten en gezinsinkomen nemen ze geen uitzonderlijke positie in (bijlage 2e, 2g, 2i en 2j). Wat opleiding betreft ziet het er iets anders uit: twijfelaars blijken relatief minder vaak alleen mavo, havo of vwo te hebben afgerond, of een HBO of WO opleiding te hebben voltooid, terwijl ze relatief vaak een LBO opleiding hebben afgerond (bijlage 2c).

Tabel 1 Gezinsinkomen, toekomstverwachting en mentale gezondheid van verschillende groepen ondernemers; weergegeven is of de afzonderlijke groepen positief dan wel negatief afwijken van de gemiddelde score op de genoemde aspecten.

	zuinige ondernemers	maatschappelijke ondernemers	traditionele groeiers	nieuwe groeiers	twijfelaars
Gezinsinkomen	-	+	-	+	-
Toekomstverwachting	-	+	-	+	-
Mentale gezondheid	-	+	-	+	-

3.3 Persoonlijkheidskenmerken van agrarische ondernemers

De persoonlijkheidskenmerken van de agrarische ondernemers zijn van verschillende kanten bekeken. We zijn nagegaan hoe de gevonden groepen ondernemers scoorden op de persoonlijkheidskenmerken. Daarnaast hebben we, zonder rekening te houden met de verschillende groepen ondernemers, bekeken hoe de persoonlijkheidskenmerken de strategische oriëntaties van de ondernemers beïnvloedden. Op deze manier werd duidelijk welke persoonlijkheidskenmerken vooral bij een bepaalde groep ondernemers 'hoorden' en welke meer voor het ondernemerschap 'in het algemeen' golden. Tenslotte hebben we geanalyseerd of nog bepaalde persoonlijkheidskenmerken uit de interviews naar voren kwamen. Hieronder volgt een weergave van onze bevindingen.

3.3.1 Persoonlijkheidskenmerken van verschillende groepen agrarische ondernemers

We hebben m.b.v. een eenvoudige statistische techniek¹² bekeken hoe de verschillende groepen ondernemers scoren op de persoonlijkheidskenmerken. We vonden de volgende opvallende resultaten (tabel 2; bijlage 3):

- Zuinige ondernemers scoren lager op 'reflectie' (zelfkritiek) dan de maatschappelijke ondernemers, nieuwe groeiers en twijfelaars. Ook zijn ze minder 'bevlogen' dan de traditionele groeiers, de nieuwe groeiers en de twijfelaars en scoren ze (samen met de twijfelaars) het hoogst op passiviteit.
- Maatschappelijke ondernemers scoren hoger op reflectie dan zuinige ondernemers en traditionele groeiers en lager op gemakzucht dan zuinige ondernemers, traditionele groeiers en twijfelaars. Verder zijn ze minder prestatiegericht en minder bevlogen dan traditionele groeiers, nieuwe groeiers en twijfelaars.
- Traditionele groeiers scoren (samen met de zuinige ondernemers) lager op reflectie dan de ondernemers uit andere groepen. Verder zijn ze passiever dan maatschappelijke ondernemers en nieuwe groeiers.
- Nieuwe groeiers scoren hoger op creativiteit, leiderschap, standvastigheid en op het nemen van het initiatief dan zuinige en maatschappelijke ondernemers en traditionele groeiers. Verder zijn ze minder passief dan alle andere ondernemers en minder gemakzuchtig dan zuinige ondernemers, traditionele groeiers en twijfelaars.
- Twijfelaars scoren hoger op marktgerichtheid, prestatiegerichtheid, reflectie, creativiteit, flexibiliteit, inlevingsvermogen, het nemen van initiatieven, bevlogenheid en gemakzucht dan de ondernemers uit de andere groepen. Ze scoren hoger op leiderschap en standvastigheid dan de zuinige en maatschappelijke ondernemers en traditionele groeiers. Op passiviteit scoren ze hoger dan nieuwe groeiers en maatschappelijke ondernemers. Het feit dat ze hoog scoren op zowel 'goede' als 'slechte' eigenschappen maakt hun antwoorden moeilijk te interpreteren.

¹² een univariate variantieanalyse.

Tabel 2 Persoonlijkheidskenmerken van verschillende groepen ondernemers; weergegeven is of de afzonderlijke groepen positief dan wel negatief afwijken van de gemiddelde score op persoonlijkheidskenmerken.

	zuinige ondernemers	maatschappelijke ondernemers	traditionele groeiers	nieuwe groeiers	twijfelaars
Marktgericht	-	-	-	+	+
Prestatiegericht	-	-	±	±	+
Reflectie	-	±	-	+	+
Creatief	-	-	-	+	+
Leiderschap	-	-	-	+	+
Standvastig	-	-	-	+	+
Flexibel	-	-	-	±	+
Inlevingsvermogen	-	-	-	±	+
Initiatief	-	-	-	+	+
Bevlogen	-	-	±	+	+
Passief	+	-	+	-	+
Gemakzucht	+	-	+	-	+

3.3.2 Verband tussen persoonlijkheidskenmerken en strategische oriëntatie

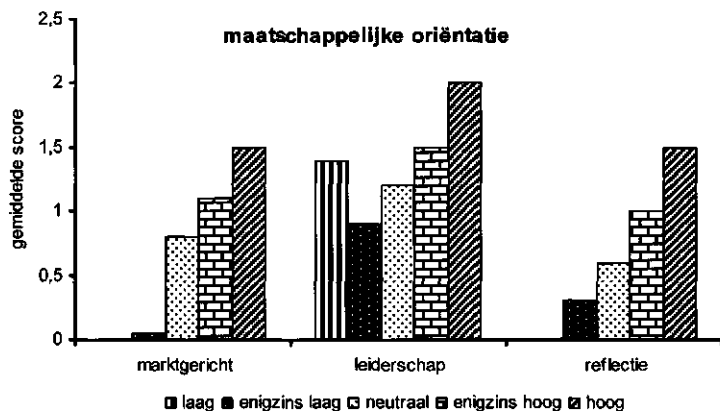
Met behulp van een statistisch model¹³ hebben we bekeken of de persoonlijkheidskenmerken van invloed waren op de strategische oriëntatie van boeren en tuinders. We hebben daarbij geen rekening gehouden met de verschillende groepen agrarische ondernemers. Wel hebben we de twijfelaars weg gelaten uit het gegevensmateriaal omdat hun antwoorden op de enquêtevragen, met name waar het de persoonlijkheidskenmerken betreft, niet altijd goed te interpreteren waren of soms zelfs tegenstrijdig. We vinden het volgende:

- Passievere agrariërs zijn minder groei en maatschappelijk georiënteerd en meer (financieel) behoudend;
- Marktgerichtere agrariërs zijn meer maatschappelijk georiënteerd;
- Agrariërs die hoger scoren op 'reflectie' zijn meer maatschappelijk georiënteerd;
- Agrariërs die hoger scoren op leiderschap zijn meer maatschappelijk georiënteerd en minder (financieel) behoudend;
- Flexibelere agrariërs scoren lager op (financiële) behoudendheid.

Figuur 1 illustreert de invloed van marktgerichtheid, leiderschap en reflectie op maatschappelijke oriëntatie.

¹³ De effecten van persoonlijkheidskenmerken, bedrijfstak, regio, opleiding, bedrijfsomvang en leeftijd op strategische oriëntatie worden geschat in een regressiemodel. Persoonlijkheidskenmerken en leeftijd worden in het model opgenomen als continue variabelen, bedrijfstak, regio en opleiding als factoren.

Als we de gegevens analyseren met de twijfelaars erbij vinden we dat meer (en soms ook andere) persoonlijkheidskenmerken de strategische oriëntatie beïnvloeden. We durven hier echter geen conclusies aan te verbinden.

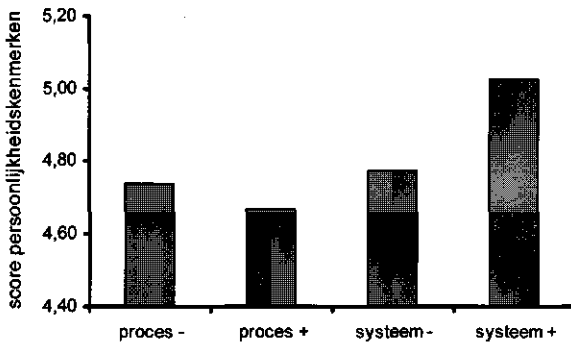


Figuur 1 De invloed van marktgerichtheid, leiderschap en reflectie op maatschappelijke oriëntatie. De weergegeven gemiddelde score is gebaseerd op afzonderlijke stellingen uit de enquête en kan variëren van -4 (helemaal mee oneens) tot +4 (helemaal mee eens).

3.3.3 Persoonlijkheidskenmerken en ontwikkelingsstadium

Uit de interviews kwam naar voren dat de ondernemers van wie het bedrijf het verst was in de ontwikkeling (uitgedrukt in ontwikkelingsscore) gemiddeld ook de hoogste score haalden op persoonlijkheidskenmerken¹⁴ (figuur 2). Als we dit uitsplitsen naar afzonderlijke persoonlijkheidskenmerken vonden we een vergelijkbaar plaatje bij creativiteit, leiderschap, reflectie, durven afwijken, initiatief en zelfvertrouwen. De ondernemers van wie het bedrijf het verst was in de ontwikkeling scoorden gemiddeld het laagst op het persoonlijkheidskenmerk passiviteit. Dit zijn – ondanks de beperkte aantallen – interessante resultaten omdat we een aantal van deze persoonlijkheidskenmerken ook terug vinden bij de nieuwe groeiers uit de enquête (creativiteit, leiderschap, reflectie, initiatief en een lagere score op passiviteit; zie 3.2.4) De resultaten van de interviews lijken de resultaten van de enquête dus – ondanks de beperkte aantallen – te ondersteunen, en dus te versterken.

¹⁴ Hierbij dient opgemerkt te worden dat het, vanwege het geringe aantal interviews, niet mogelijk was een statistische toets uit te voeren; we zullen daarom met de nodige 'voorzichtigheid' met onze bevindingen om moeten gaan.



Figuur 2 De relatie tussen ontwikkelingsscore (OS) en de score op persoonlijkheidskenmerken (PK) die tijdens de interviews naar voren kwam; OS = 1,5 – 1,99 voor categorie ‘Proces –’; OS = 2,0 – 2,49 voor categorie ‘Proces +’; OS = 2,5 – 2,99 voor categorie ‘Systeem –’; OS = 3,0 – 3,49 voor categorie ‘Systeem +’; PK loopt op van 1 (PK niet aanwezig) naar 6 (PK in zeer sterke mate aanwezig).

3.4 Elementen die het agrarisch ondernemerschap bepalen

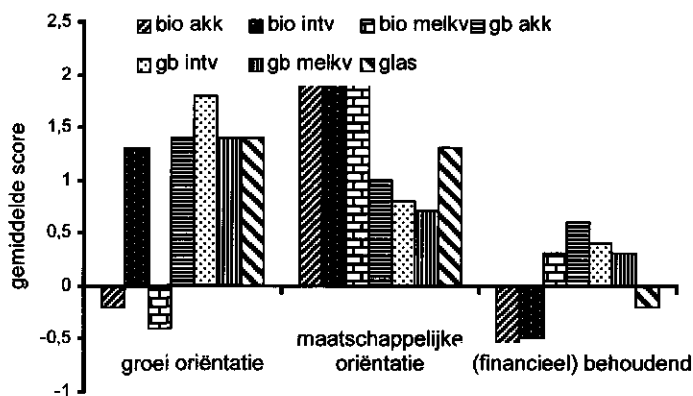
In deze paragraaf beschrijven we uit welke elementen het agrarisch ondernemerschap is opgebouwd. We bekijken daartoe met behulp van een statistisch model (zie voetnoot 8) of bedrijfstak, regio, opleiding, bedrijfsgrootte en leeftijd van invloed zijn op groei oriëntatie, maatschappelijke oriëntatie en (financiële) behoudendheid¹⁵. Ook hier zijn de twijfelars weg gelaten uit het gegevens materiaal. In bijlage 4 wordt een gedetailleerd overzicht van de gegevens gegeven.

3.4.1 Bedrijfstak, regio en opleiding

De bedrijfstak bleek van invloed te zijn op alle strategische oriëntaties (figuur 3; bijlage 4a). In het algemeen blijken biologische agrarische ondernemers meer maatschappelijk georiënteerd en minder groei georiënteerd te zijn dan gangbare agrarische ondernemers. Een uitzondering vormen de biologische ondernemers uit de intensieve veehouderij. Zij zijn even groei georiënteerd als gangbare boeren en tuinders. Ook zien we dat gangbare ondernemers uit de melkveehouderij en de intensieve veehouderij hoger scores op (financiële) behoudendheid dan tuinders en biologische ondernemers. De regio blijkt alleen

¹⁵ In het statistische model zijn in eerste instantie ook interacties meegenomen tussen bedrijfstak en regio, tussen bedrijfstak en opleiding en tussen regio en opleiding. Deze interacties bleken echter niet van invloed te zijn; ze zijn daarom weg gelaten uit het model. Er zou sprake zijn van een interactie tussen bijvoorbeeld bedrijfstak en regio als het effect van bedrijfstak in de ene regio anders zou blijken te zijn dan in de andere regio.

invloed te hebben op de groei oriëntatie van boeren en tuinders. Agrariërs uit Zuid Nederland (Noord Brabant en Limburg) blijken meer groei georiënteerd dan agrariërs uit West Nederland (Noord Holland, Zuid Holland en Zeeland), terwijl agrariërs uit Noord Nederland en Oost Nederland een tussenpositie innemen (bijlage 4b). De opleiding blijkt de strategische oriëntatie niet te beïnvloeden.



Figuur 3 De invloed van sector op groei oriëntatie, maatschappelijke oriëntatie en (financiële) behoudendheid; bio = biologisch, gb = gangbaar, ak = akkerbouw, vollegrondsgroenteteelt, fruitteelt en boomteelt, intv = intensieve veehouderij, melkv = melkveehouderij, glas = glasbloemen en glasgroente (gangbaar). De weergegeven gemiddelde score is gebaseerd op afzonderlijke stellingen uit de enquête en kan variëren van -4 (helemaal mee oneens) tot +4 (helemaal mee eens).

3.4.2 Bedrijfs grootte en leeftijd

Bedrijfs grootte blijkt groei oriëntatie positief te beïnvloeden en (financiële) behoudendheid negatief. Dit betekent dat agrariërs hoger scoren op groei oriëntatie en lager op (financiële) behoudendheid naarmate hun bedrijven groter zijn.

Leeftijd blijkt alleen van invloed te zijn op maatschappelijke oriëntatie. Agrariërs blijken meer maatschappelijk georiënteerd naarmate ze ouder zijn.

4 Discussie – interpretatie van de resultaten

4.1 Persoonlijkheidskenmerken van succesvolle ondernemers.

In ons onderzoek ging het om de vraag welke persoonlijkheidskenmerken nu het meest belangrijk zijn voor succesvol ondernemerschap. Maar wat is succesvol ondernemerschap? In andere sectoren wordt succesvol ondernemerschap vaak gerelateerd aan zaken als winst (Drosse, 1995; Bosma *et al.*, 2000), continuïteit van het bedrijf (Drosse, 1995; Van Praag, 1996) en omzet en personeelsgroei (Nandram en Samson, 2000; Bosma *et al.*, 2000). Hoewel deze succesmaten mogelijk minder relevant zijn voor de agrarische sector, kunnen ze toch een handreiking bieden. In dat opzicht zouden wij de nieuwe groeiers en de maatschappelijke ondernemers uit onze steekproef als succesvol kunnen bestempelen: zij zijn het meest positief over hun toekomst (raakvlakken met continuïteit van het bedrijf) en hebben een hoger jaarlijks gezinsinkomen (raakvlakken met winst) dan de ondernemers uit de andere groepen. Daarnaast scoren de nieuwe groeiers het laagst op mentale problemen zoals slecht kunnen slapen, vaak gespannen of nerveus zijn e.d. We vragen ons af welke persoonlijkheidskenmerken daar nu bij horen. De maatschappelijke ondernemers vielen wat betreft persoonlijkheidskenmerken niet echt op, hoewel ze samen met de nieuwe groeiers hoger scoorden op reflectie dan de zuinige ondernemers en de traditionele groeiers en lager op gemakzucht dan alle andere ondernemers. De nieuwe groeiers daarentegen sprongen er bij meer persoonlijkheidskenmerken uit¹⁶. Ze scoorden hoger op creativiteit, leiderschap, standvastigheid en het nemen van initiatieven dan zuinige en maatschappelijke ondernemers en traditionele groeiers en waren minder passief dan alle andere ondernemers uit de steekproef. Een aantal van deze persoonlijkheidskenmerken komt ook naar voren als we, zonder onderscheid te maken naar groepen agrarische ondernemers, kijken welke persoonlijkheidskenmerken de strategische oriëntatie van ondernemers beïnvloeden (3.3.2). Het betreft de persoonlijkheidskenmerken passiviteit, marktgerichtheid, reflectie, leiderschap en flexibiliteit. Blijkbaar zijn dit persoonlijkheidskenmerken die de strategische oriëntaties van ondernemers beïnvloeden, ongeacht het type ondernemer, waarbij opgemerkt moet worden dat elk van deze persoonlijkheidskenmerken niet elke strategische oriëntatie beïnvloedt (3.3.2). *Marktgerichtheid, reflectie en leiderschap* willen we daarom nog eens extra benadrukken omdat deze persoonlijkheidskenmerken positief gecorreleerd bleken te zijn met maatschappelijk oriëntatie en dit is – op dit moment – een belangrijk element van ‘goed’ ondernemerschap (zie verder). De interviews – hoe beperkt ook in omvang – ondersteunen de bevindingen uit de enquête ook (zie 3.3.3). *We kunnen dus concluderen dat reflectie, creativiteit, leiderschap, standvastigheid, het nemen van initiatieven, marktgerichtheid en flexibiliteit positief zijn voor het ondernemerschap en passiviteit en gemakzucht negatief.* Een aantal van deze persoonlijkheidskenmerken wordt ook wel in de literatuur genoemd. Zo noemen Nandram en Samson (2000) ook reflectie, leidinggevend vermogen en inzicht in de marktomgeving

¹⁶ als we de twijfelaars buiten beschouwing laten die op alle persoonlijkheidskenmerken hoog scoorden, ongeacht of deze positief of negatief waren.

als belangrijke persoonlijkheidskenmerken voor succesvol ondernemerschap. Daarnaast noemen deze onderzoekers (o.a.) creativiteit. In hun rapport wordt ook McClelland (1965; in Nandram en Samson, 2000) aangehaald die (o.a.) het belang van initiatief (en assertiviteit) noemt als onderdeel van pro-activiteit. Elfring (2000) noemt (o.a.) 'alles onder controle willen hebben' (leiderschap) en 'kunnen omgaan met onzekerheid' (standvastigheid) als belangrijke persoonlijkheidskenmerken voor innovatief ondernemerschap. Dit laatste kenmerk wordt ook door Brockhaus en Horwitz (1986) genoemd. Een persoonlijkheidskenmerk dat niet in de literatuur wordt genoemd maar dat wel een belangrijke rol bleek te spelen in ons gegevensmateriaal is passiviteit. Passievere agrariërs bleken minder groei georiënteerd, minder maatschappelijk georiënteerd en meer (financieel) behoudend te zijn.

4.2 Interpretatie van maatschappelijke oriëntatie, groei oriëntatie en (financiële) behoudendheid.

Het agrarisch ondernemerschap hebben wij vorm gegeven in de strategische oriëntaties maatschappelijke oriëntatie, groei oriëntatie en (financiële) behoudendheid. Maar hoe moeten wij deze oriëntaties interpreteren? Wanneer is er sprake van 'goed' ondernemerschap en wanneer niet?

In de nota 'Voedsel en Groen' (2000) van het Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij staat geschreven: "Van agro-bedrijven wordt verwacht dat zij bedrijfseconomisch gezond opereren, kwalitatief hoogwaardige producten leveren en dat zij dit doen op een maatschappelijk verantwoorde wijze. Agro-bedrijven moeten zich uitdrukkelijk positioneren als onlosmakelijk deel van de samenleving: als ondernemers die maatschappelijke waarden respecteren, en die maatschappelijke waardering ontvangen. Hoe sterker de maatschappelijke binding, des te gunstiger het toekomstperspectief..." Op basis hiervan kunnen wij in ieder geval concluderen dat maatschappelijke oriëntatie (op dit moment) een belangrijk element van 'goed' ondernemerschap is. Onze gegevens onderschrijven dat ook: maatschappelijke ondernemers en nieuwe groeiers scoren vooral op maatschappelijke oriëntatie¹⁷, en zij zijn in een aantal opzichten (toekomstverwachting, inkomen) het meest succesvol. Maatschappelijk georiënteerde agrarische ondernemers hebben ook aangegeven dat ze rekening willen houden met de consument en dat ze milieu en dierenwelzijn belangrijk vinden. Ze spelen daarmee in op het feit dat burgers zich in toenemende mate bewust worden van de problemen die spelen in de landbouw op het gebied van voedselveiligheid, milieu en dierenwelzijn (Dagevos, 1999; Ketelaar-de Lauwere *et al.*, 2000a). Van der Ploeg (1999) introduceert hiervoor een nieuwe (Friese) term, het zogenaamde 'kreas buorkje', of, plat vertaald, 'netjes boeren'. Hij schrijft (van der Ploeg, 1999: p. 431): "Ik denk dat we de notie van kreas buorkje (of de license to produce) niet alleen moeten betrekken op milieukundige dimensies, op voedselzekerheid en -veiligheid

¹⁷ en twijfelaars ook maar zij scoren overal op of het nu positief of negatief is.

en/ of zaken als dierenwelzijn. Kreas buorkje is ook het zodanig boeren (en het zodanig ontwikkelen van het bedrijf) dat de concrete waarden en kwaliteiten (de karakteristieke ordening) van het landschap (en de natuurwaarden die erin liggen besloten) worden versterkt....”

Betekent dit dat wij groei oriëntatie en (financiële) behoudendheid niet vinden getuigen van ‘goed’ ondernemerschap? Dit hoeft niet het geval te zijn. Nieuwe groeiers scoren zowel op groei oriëntatie als op maatschappelijke oriëntatie en zij blijken van alle ondernemers het meest succesvol. Groei oriëntatie alleen lijkt echter minder ‘voordelig’ als we kijken naar het gezinsinkomen en de toekomstverwachtingen van de traditionele groeiers. Dit kan mogelijk verklaard worden uit het feit dat de traditionele groeiers die sterk gericht zijn op groei en specialisatie kiezen voor een bedrijfsstrategie die eens, door wat men toen wist – of niet wist – de enige goede leek. Van Broekhuizen en Renting (1994) schrijven “In de afgelopen decennia is een sterke intensivering en schaalvergroting van de Nederlandse landbouwbedrijven opgetreden.....Het ideaal beeld was een gespecialiseerd, intensief, groot bedrijf dat gebruik maakte van de nieuwste technologie. Dit ‘koploperbedrijf’ werd gezien als het levensvatbare bedrijf van de toekomst. Voor bedrijven die het voorbeeld van het koploperbedrijf niet zouden willen of kunnen volgen, zou geen plaats meer zijn.....”¹⁸

In agrarisch Nederland is echter een kentering gaande. De wet- en regelgeving omtrent milieu en dierenwelzijn worden steeds stringenter en de maatschappij laat haar stem steeds vaker horen (Ketelaar-de Lauwere *et al.*, 2000b). Van Broekhuizen en Renting (1994: p. 10) schrijven “De maatschappelijke omstandigheden en de opvattingen van consumenten zijn veranderd en de landbouw krijgt nu volop kritiek te verduren...” en “In het licht van de nieuwe eisen die de samenleving aan de landbouw stelt krijgt de verscheidenheid in de landbouw speciale betekenis....” Groei oriëntatie, lijkt daarmee, zonder de duidelijk succesvolle combinatie met maatschappelijke oriëntatie, enigszins achterhaald.

En hoe zit het dan met (financiële) behoudendheid? Dit is vooral een kenmerk van de zuinige ondernemers. Zij zijn wat gezinsinkomen en toekomstverwachting betreft vergelijkbaar met de traditionele groeiers en ze geven relatief vaak aan dat hun bedrijfsresultaten ieder jaar slechter worden. Ook blijkt het kenmerk (financiële) behoudendheid in sterke mate verbonden met het persoonlijkheidskenmerk passiviteit: passievere agrariërs scoren hoger op (financiële) behoudendheid. Passiviteit blijkt echter ook maatschappelijke oriëntatie en groei oriëntatie negatief te beïnvloeden. Dit alles pleit ervoor (financiële) behoudendheid als ‘ongunstig’ te bestempelen. Dit betekent echter niet dat zuinig ondernemen een slechte strategie zou zijn. Van der Ploeg (1999: p. 118) noemt zuinige ondernemers agrariërs die hun bedrijf “stap voor stap ontwikkelen op grond van de besparingen die ze in de sfeer van de productie realiseren”. Tevens is hij van mening dat er bij zuinige ondernemers “sprake is van een hoge efficiency waar het gaat om het gebruik van eigen resources”. Ook onze gegevens doen vermoeden dat de keuze van ondernemers om zuinig te ondernemen vaak een bewuste is: zuinige ondernemers zijn het vaker dan andere agrarische ondernemers eens met de stelling “ik hoef niet zo over mijn toekomst na

¹⁸ De bedrijfstijl van de traditionele groeiers komt sterk overeen met het hier beschreven koplopermodel.

te denken want ik ga stoppen". Ook antwoorden ze relatief vaak dat het bedrijf geen opvolger heeft. In een dergelijke situatie lijkt zuinig ondernemen een goede strategie.

4.3 Bedrijfstak, bedrijfsgrootte, regio, opleiding en leeftijd.

Agrarisch ondernemerschap wordt beïnvloed door de persoonlijkheid van de ondernemer. Er zijn echter meer factoren die het ondernemerschap blijken te beïnvloeden (ook al hangen die min of meer samen met de persoonlijkheid; zie inleiding). De bedrijfstak speelt een belangrijke rol. Biologische ondernemers zijn in het algemeen meer maatschappelijk georiënteerd dan gangbare ondernemers terwijl de gangbare tuinders hierin een tussenpositie innemen¹⁹. In het licht van de voorgaande discussie over het belang van maatschappelijke oriëntatie lijken biologische ondernemers dus een goede strategie te volgen. Maatschappelijke ondernemers bleken ook relatief vaak uit de biologische landbouw te komen (3.2.2). Nieuwe groeiers die maatschappelijk en groei georiënteerd zijn kwamen relatief vaak uit de tuinbouw (3.2.3). Financiële behoudendheid zagen we vaker bij de agrarische ondernemers uit de melkveehouderij en de intensieve veehouderij dan bij biologische agrarische ondernemers en de tuinders, terwijl groei oriëntatie het vaakst voorkwam bij gangbare intensieve veehouderij en het minst vaak bij biologische akkerbouw, vollegrondsgroenteteelt, fruitteelt en boomteelt en bij biologische melkveehouderij. Als we naar alle groepen agrarische ondernemers kijken (m.u.v. de twijfelaars) blijkt groei oriëntatie ook meer voor te komen in het zuiden van Nederland dan in het westen. De reden hiervan is dat in het zuiden (en het oosten) relatief veel gangbare intensieve veehouderij voorkomt en in het westen (en noorden) relatief weinig (bijlage 5). In dit opzicht is het ook interessant om te vermelden dat maatschappelijke ondernemers relatief vaak uit het westen kwamen (3.2.2). Wellicht worden zij meer geconfronteerd met de oprukkende stad dan ondernemers elders in het land, waardoor ze min of meer gedwongen worden om maatschappelijk georiënteerd te zijn of gewoon meer mogelijkheden hebben om hun maatschappelijk verantwoorde producten af te zetten (Duijzer, 1999). Regio kan dus ook van invloed zijn op het ondernemerschap. Hetzelfde geldt voor opleiding, hoewel dit minder duidelijk naar voren komt als we alle gegevens (m.u.v. die van de twijfelaars) bekijken. Als we de verschillende groepen agrarische ondernemers bekijken, zien we echter dat maatschappelijke ondernemers relatief vaak hoog zijn opgeleid en twijfelaars relatief vaak laag. Dit kan een verklaring zijn voor het feit dat de twijfelaars de vragen nogal eens tegenstrijdig beantwoord hebben. Leeftijd blijkt alleen maatschappelijke oriëntatie te beïnvloeden: ondernemers blijken meer maatschappelijk georiënteerd naarmate ze ouder zijn. We zouden dit als 'jammer' kunnen bestempelen. Het zijn tenslotte de jongere ondernemers die de toekomst van de landbouw moeten maken en uit de voorgaande discussie is gebleken dat maatschappelijke oriëntatie daarin een belangrijke rol te speelt. Wellicht ligt hierin een uitdaging voor het onderwijs.

¹⁹ Biologische tuinders werden in het onderzoek niet meegenomen (zie paragraaf 2.1).

Tenslotte willen wij nog iets zeggen over de bedrijfsgrootte. Grotere bedrijven scoren hoger op groei oriëntatie en lager op (financiële) behoudendheid, terwijl bedrijfsgrootte niet van invloed is op maatschappelijke oriëntatie. Verder zien we in ons gegevensmateriaal dat de nieuwe groeiers de grootste bedrijven hebben en in vele opzichten het meest succesvol zijn. Pleit dit voor grotere bedrijven? Het antwoord op deze vraag is niet zonder meer bevestigend. Nieuwe groeiers zijn niet alleen groei maar ook maatschappelijk georiënteerd. Verhaar en Hoeve (1999; p. 102 e.v.) noemen een aantal verschillen tussen “mega versus ‘alleen maar groot’”. Een aantal van deze verschillen – het aangaan van samenwerkingsverbanden zodat de invloed binnen de keten groter kan worden, het verplaatsen van (een deel van) de productie naar het buitenland – zien wij ook terug in onze interviews. Het belangrijkste verschil betreft echter de ondernemer zelf die zich kenmerkt door een pro-actieve houding (Verhaar en Hoeve, 1999: p. 99 “het kenmerk van de mega-ondernemer is zijn ondernemerschap”). Alleen maar groter groeien lijkt dus geen goede strategie – we hebben dit ook in ons gegevensmateriaal gezien – Groter groeien in combinatie met pro-actief, maatschappelijk georiënteerd ondernemerschap is dit wel. Hier is echter een kanttekening op zijn plaats. Te veel grote bedrijven kunnen de kleinere maatschappelijk georiënteerde bedrijven die meer op diversificatie gericht zijn verdringen, hetgeen, in ieder geval op het macro-sociale niveau, als punt van zorg kan worden opgevat (van der Ploeg, 1999: p. 420).

4.4 Hoe kunnen we het agrarisch ondernemerschap nu ondersteunen? - concluderend

Op basis van ons onderzoek kunnen we concluderen dat er nog veel agrarische ondernemers zijn die geen duidelijke strategie voor hun bedrijf (twijfelaars) volgen of een strategie die ooit de enige goede leek, maar nu enigszins achterhaald lijkt te zijn (traditionele groeiers). Deze ondernemers lijken in allerlei opzichten (toekomstverwachting, gezinsinkomen, mentale gezondheid) minder succesvol dan ondernemers die een strategie kiezen die op dit moment het meest aansluit bij de wensen die in de landbouw spelen bij de maatschappij en het beleid. Van der Ploeg (1999: p. 120) schrijft hierover: “...het opvallende is...dat degenen die zich het meest volgens een bepaalde stijl profileren (welke dan ook), onder verder vergelijkbare voorwaarden betere inkomens realiseren dan degenen die zich in de ogenschijnlijke veiligheid van het onuitgesproken schuil houden...” Maatschappelijke oriëntatie is – op dit moment, in deze tijd - het sleutelwoord. Het stimuleren daarvan via onderwijs, voorlichting en beleid zou dus een hoge prioriteit moeten krijgen.

Wat betreft de persoonlijkheidskenmerken kunnen we concluderen dat reflectie, creativiteit, leiderschap, standvastigheid, het nemen van initiatieven, marktgerichtheid en flexibiliteit positief zijn voor het ondernemerschap en passiviteit en gemakzucht negatief.

Reflectie, leiderschap en marktgerichtheid blijken, ongeacht het type ondernemer, vooral van belang voor maatschappelijke oriëntatie (zie 3.3.2), en daarmee voor modern agro-ondernemerschap. Dit zijn persoonlijkheidskenmerken die ook door Nandram en Samson (2000) worden genoemd als belangrijk voor ondernemerschap in het Midden en Klein Bedrijf. Beleid en onderwijs zou er derhalve op gericht moeten zijn om juist deze en de andere, in deze alinea genoemde eigenschappen te stimuleren of verder te ontwikkelen.

5 Literatuur

- Bosma, N., M. van Praag en G. de Wit, 2000. Determinants of successful entrepreneurship. Research report 0002/E. EIM, Zoetermeer, 35 pp.
- Brockhaus, R.H. en P.S. Horwitz, 1986. The psychology of the entrepreneur. In: D.L. Sexton and R.W. Smilor (editors), *The art and science of entrepreneurship*. Ballinger publishing company, Cambridge, pp. 25-48.
- Broekhuizen, R. van, en H. Renting, 1994. Tussen pion en pionier – de betekenis van initiatieven van boeren en tuinders – In: R. van Broekhuizen en H. Renting (editors), *Pioniers op het platteland – boeren en tuinders op zoek naar nieuwe overlevingsmogelijkheden.*, CLO-pers, Den Haag, pp. 7- 15.
- Buck, A.J. de, I. van Rijn, N.G. Röling, en G.A.A. Wossink, 2000. Farmers' reasons for changing or not changing to more sustainable practices: an exploratory study of arable farming in the Netherlands. In: A. de Buck, *The role of production risks in the conversion to more sustainable arable farming* (thesis), Wageningen University, Wageningen.
- Dagevos, J.C., 1999. Het dier is de mens een zorg; een toekomstreflectie. TSL 14 (3), 127-132.
- Drosse, V., 1995. *Persönlichkeitsprofile und ihr Einfluss auf den Unternehmenserfolg*. AgriMedia, Frankfurt.
- Duijzer, D., 1999. *Het Haagse platteland*, LTO-Nederland, Den Haag.
- Elfring, T., 2000. *Innovatief ondernemerschap – Management briefing* - (in Dutch). Academic Services, Schoonhoven, 64 pp.
- Ettema, M., A. Nooij, J.D. van der Ploeg en R. van Broekhuizen, 1994. De vernieuwing – een bespreking van de tweede boerderij-enquête voor het Nationaal Landbouwdebat – Misset, Doetinchem 51 pp..
- Ketelaar-de Lauwere, C.C., H.J. Blokhuis, J.C. Dagevos, A.H. Ipema en J.A. Stegeman, 2000a. Veranderingen in mens-dierrelaties en hun impact op de veehouderij van 2040. IMAG rapport 2000-6, Wageningen, 51 pp.
- Ketelaar-de Lauwere, C.C., J. Luttik, K.H. de Greef, P.W.G. Groot Koerkamp, J.W.A. Langeveld en G.B.C. Backus, 2000b. *Kentering en toekomst in de veehouderij*. Wageningen Universiteit en Research Centrum, Lelystad.

- Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij (2000). Voedsel en Groen. Het Nederlandse agro-foodcomplex in perspectief, 's Gravenhage.
- Nandram, S.S. en K.J. Samson, 2000. Succesvol ondernemerschap: meer een kwestie van karakter dan van kennis. Universiteit Nyerode, Breukelen, 242 pp.
- Ploeg, J.D. van der, 1999. De virtuele boer. Van Gorcum, Assen.
- Praag, C.M. van, 1996. Determinants of successful entrepreneurship. Academisch proefschrift Universiteit van Amsterdam, Thesis Publishers Amsterdam, 147 pp.
- Schrapnel, M. en J. Davie, 2001. The influence of personality in determining farmer responsiveness to risk. In: Journal of Agricultural Education and Extension, vol. 7, no. 3, pp. 167 – 178.
- Swanborn, P.G., 1987. Methoden van sociaal-wetenschappelijk onderzoek, nieuwe editie. Boom, Meppel, 436 pp.
- Verhaar, C.H.A. en A. Hoeve, 1999. Megabedrijven in agrarisch Nederland. Stoas Onderzoek Wageningen, 149 pp.

Bijlage 1 Schalen voor strategische oriëntaties, persoonlijkheidskenmerken, toekomstverwachting en mentale gezondheid.

a. strategische oriëntaties²⁰; tenzij anders vermeld, zijn afzonderlijke items gebaseerd op vragenlijsten van Wageningen Universiteit (Van der Ploeg *et al.*, 1994; Ettema *et al.*, 1994; Ettema *et al.*, 1995)²¹. Zelf bedachte items worden aangegeven met een *.

(financiële) behoudendheid (6 items; alpha (imag) = 0,65; alpha (stoas) = 0,65)

Met het oog op de toekomst doe ik nu geen grote investeringen.

Boeren en tuinders moeten niet lastig gevallen worden met eisen omtrent natuur en landschapsbeheer.

Technologische ontwikkelingen veroorzaken meer problemen dan dat ze oplossen.

Het bedrijf moet vrij zijn van vreemd vermogen.

We maken zo weinig mogelijk kosten.

We zetten alles met zoveel mogelijk eigen arbeid rond.

groei oriëntatie (7 items; alpha (imag) = 0,63; alpha (stoas) = 0,66)

Uitgroeien naar een groot gespecialiseerd bedrijf is een goede strategie om mijn bedrijf in stand te houden.

Het bedrijf is groter en moderner dan andere bedrijven; het loopt voorop.

De technische resultaten zijn zo hoog mogelijk.

Er wordt ambitieus geïnvesteerd.

het bedrijf produceert zoveel mogelijk tegen zo laag mogelijke kosten

Een hoge productie is een goede strategie om mijn bedrijf in stand te houden.

Het verlagen van de kostprijs is een goede strategie om mijn bedrijf in stand te houden.

maatschappelijke oriëntatie (12 items; alpha (imag) = 0,67 alpha (stoas) = 0,70)

Maatschappelijke ontwikkelingen en veranderende wet- en regelgeving zie ik meer als een uitdaging dan als een bedreiging.*

Om in de toekomst een gezond bedrijf te houden zal ik proberen één of meer nieuwe takken op mijn bedrijf te ontwikkelen.

Samenwerking met collega's is een goede strategie om mijn bedrijf in stand te houden.

²⁰ er worden hier twee alpha-coëfficiënten weergegeven omdat de schalen toegepast worden in 2 datasets. De eerste dataset bevat de antwoorden van de respondenten van de IMAG vragenlijst en de tweede dataset bevat de antwoorden van respondenten van de Stoas vragenlijst.

²¹ - Ettema, M., A. Nooij, J.D. van der Ploeg en R. van Broekhuizen, 1994. De vernieuwing – een bespreking van de tweede boerderij-enquête voor het nationaal landbouwdebat – Landbouwniversiteit, Wageningen.

- Ettema, M., A. Nooij, G. van Dijk, J.D. van der Ploeg en R. van Broekhuizen, 1995. De toekomst – een bespreking van de derde boerderij-enquête voor het nationaal landbouwdebat – Landbouwniversiteit, Wageningen.

- Ploeg, J.D. van, M. Ettema en J. Roex, 1994. De crisis - een bespreking van de eerste boerderij-enquête voor het nationaal landbouwdebat – Landbouwniversiteit, Wageningen.

Sneller dan anderen inspelen op markt is een goede strategie om mijn bedrijf in stand te houden.

Sneller dan anderen inspelen op beleid is een goede strategie om mijn bedrijf in stand te houden.

Biologische land- of tuinbouw is de richting die ik op ga.*

Investeren in milieu en/of dierenwelzijn is investeren in de toekomst

Ik houd rekening met de wensen van de consument (R. van Broekhuizen; persoonlijke communicatie).

Ik loop met mijn bedrijf voorop in een milieu- en/ of diervriendelijke bedrijfsvoering.

Afnemers moeten mijn producten op een maatschappelijk verantwoorde wijze afzetten (R. van Broekhuizen, persoonlijke communicatie).

Ik ben altijd op zoek naar producten met een hoge toegevoegde waarde.

Ketenintegratie is een goede strategie om mijn bedrijf in stand te houden.*

b. Persoonlijkheidskenmerken; tenzij anders vermeld, zijn afzonderlijke items gebaseerd op Nandram en Samson (2000)²². Zelf bedachte items worden aangegeven met een *.

marktgericht (5 items; alpha = 0,73)

ik houd de sector waarin ik werk goed in de gaten

ik volg ontwikkelingen in mijn sector nauwgezet

ik weet wie mijn concurrenten zijn

ik weet wat mijn concurrenten belangrijk vinden

ik weet wat mijn concurrenten van mij vinden

'sterk in je schoenen staan' / 'standvastig (5 items; alpha = 0,69)

als er iets misgaat blijf ik meestal rustig

ook in panieksituaties blijf ik kalm

ik kan gemakkelijk prioriteiten stellen*

ik kan ook beslissingen nemen als ik onder druk sta*

ik durf risico's te nemen*

prestatiegericht/ doelmatig (11 items; alpha = 0,61)

als ik een beslissing eenmaal heb genomen blijf ik bij mijn standpunt*

ik vind het belangrijk om wat ik doe ook goed te doen

het hebben van succes vind ik belangrijk

ik houd ervan om hard te werken

als iets dat ik mij voorgenomen heb mislukt, dan doet mij dat wat

uitwijdingen zijn vervelend

²² Nandram, S.S. en K.J. Samson, 2000. *Succesvol ondernemerschap: meer een kwestie van karakter dan van kennis*. Universiteit Nijmegen, Breukelen, 242 pp.

het gaat mij altijd om de kern van de zaak
ik verlies mijn geduld als ik naar problemen moet luisteren, waar ik niets mee te maken heb
ik vind het belangrijk om commerciële doeleinden in de gaten te houden
ik vind het vervelend als er nutteloze uitgaven worden gedaan
ik ben niet snel tevreden met een bereikt resultaat*

empathie (5 items; alpha = 0,69)

bij problemen van anderen leef ik erg mee
ik vind het leuk om een ander te helpen
mensen vragen mij vaak om hulp
mensen met problemen kunnen op mij rekenen
problemen van anderen doen mij weinig (recode)

flexibiliteit (2 items; alpha = 0,56)

ik pas me gemakkelijk aan
mensen vinden mij gemakkelijk in de omgang

creativiteit (8 items; alpha = 0,81)

ik leg gemakkelijk verband tussen zaken
ik bekijk zaken vaak vanuit een nieuwe invalshoek
andere mensen vinden mij inventief
ik bedenk graag nieuwe dingen
als ik zie dat iets niet goed gaat bedenk ik graag hoe het beter kan.
problemen stimuleren mij om nieuwe dingen te bedenken

leiderschap (8 items; alpha = 0,74)

andere mensen vinden mij een rots in de branding
anderen luisteren altijd naar mijn argumenten
als ik mensen onderbreek, wordt dat meestal geaccepteerd
ik vind mijzelf overheersend
wie mij heeft ontmoet zal mij niet snel vergeten
meestal heb ik de leiding in groepen waar ik bij hoor
ik heb er geen moeite mee om beslissingen te nemen, als deze negatieve gevolgen hebben voor anderen*
ik probeer altijd anderen van mijn standpunten te overtuigen*

reflectie (6 items; alpha = 0,66)

ik kan mij goed verplaatsen in wensen van afnemers
klachten van mijn afnemers neem ik serieus
kritiek stimuleert mij anders tegen zaken aan te kijken
ik sta kritisch tegenover mezelf

zonder zelfkritiek kom je nergens
soms kijk ik na een paar dagen anders tegen problemen aan

gemakzucht (10 items; alpha = 0,63)

ik heb vaak het gevoel dat ik niet weet wat ik moet doen
ik loop er soms wel eens de kantjes vanaf
ik vind mensen die altijd hun best doen strebers
als iets niet mijn volledige interesse heeft, kost het mij moeite het af te maken
ik vind het moeilijk om iets wat lastig is te doen, als ik mij leukere dingen voorstel
mensen die altijd klaar staan voor een ander zijn uitslovers
ik begin vaak met nieuwe hobby's
ik vind het moeilijk om toe te geven dat ik een fout heb gemaakt*
delegeren ervaar ik als een verarming van mijn werk
ik functioneer het best als ik alleen ben

bevlogenheid (15 items; alpha = 0,90) (Schaufeli en Bakker, 1999, UU)²³

tijdens mijn werk bruis ik van energie
ik vind het werk dat ik doe nuttig en zinvol
als ik aan het werk ben, vliegt de tijd voorbij
als ik werk, voel ik mij fit en sterk
ik ben enthousiast over het werk dat ik doe
als ik werk, vergeet ik alle dingen om me heen
mijn werk inspireert me
als ik 's morgens opsta, heb ik zin om aan het werk te gaan
wanneer ik heel intensief aan het werk ben, voel ik mij gelukkig
ik ben trots op het werk dat ik doe
ik ga helemaal op in mijn werk
als ik aan het werk ben, dan kan ik heel lang doorgaan
mijn werk is voor mij een uitdaging
mijn werk brengt mij in vervoering
tijdens mijn werk beschik ik over een grote mentale veerkracht

initiatief (7 items; alpha = 0,83) (Fay, 1998, UvA)²⁴

ik pak problemen actief aan
als er iets mis gaat, zoek ik onmiddellijk naar een oplossing
als ik de kans heb om actief betrokken te raken, neem ik die
ik neem onmiddellijk het initiatief, zelfs als anderen het niet doen
ik gebruik kansen snel om mijn doelen te bereiken

²³ *Schaufeli, W. en Bakker, 1999. Schaal 'bevlogenheid', Universiteit Utrecht*

²⁴ *Fay, D., 1998. Personal Initiative: construct validation of a new concept of performance at work. Academisch proefschrift Universiteit van Amsterdam, Amsterdam.*

gewoonlijk doe ik meer dan van mij gevraagd wordt
ik ben bijzonder goed in het realiseren van ideeën

passiviteit (6 items; alpha = 0,88) (Fay, 1998, UvA)

op dit moment is het niet nuttig om plannen te maken
ik krijg het ook wel voor elkaar zonder het maken van toekomstplannen
het is nog te vroeg om plannen te maken voor mijn toekomst
mijn motto is: afwachten maar
in de huidige situatie is het nutteloos om toekomstplannen tot uitvoer te brengen
ik maak alleen plannen als ik weet wat er in de toekomst gaat gebeuren

c. Toekomstverwachting (4 items; alpha = 0,65)

ik zie de toekomst somber in
als ondernemer heb ik er alle vertrouwen in; ook in Nederland (recode)
ik denk wel dat ik kan blijven boeren; alleen niet in Nederland
ik hoef niet zo over mijn toekomst als ondernemer na te denken want ik ga stoppen

d. Mentale gezondheid (7 items; alpha = 0,86); tenzij anders vermeld zijn afzonderlijke items gebaseerd op de vragenlijst 'Arbeid en gezondheid in de agrarische sector' zoals (o.a.) beschreven door Roelofs en Oude Vrielink (2001)²⁵

ik voel mij vaak gespannen
ik ben vaak nerveus
ik voel mij vaak gejaagd
als ik klaar ben met het werk op mijn bedrijf, ben ik vaak erg moe
ik voel mij vaak moedeloos
het komt regelmatig voor dat ik nog erg moe ben als ik opsta
ik lig 's nachts vaak te piekeren over mijn bedrijf (van Veldhoven en Meijman, 1994)²⁶

²⁵ Roelofs, P.F.M.M. en H.H.E. Oude Vrielink, 2001. vragenlijst 'Arbeid en gezondheid in de veehouderij'. IMAG nota V 2001-46.

²⁶ Veldhoven, M. van, en T. Meijman, 1994. Het meten van psychosociale arbeidsbelasting met een vragenlijst – De vragenlijst Beleving en Beoordeling van de Arbeid (VBBA), NLA, Amsterdam.

Bijlage 2 Weergave van verschillen tussen groepen agrarische ondernemers op basis van bedrijfstak, regio, opleiding, leeftijd, bedrijfsgrootte, persoonlijkheidskenmerken, toekomstverwachting, bedrijfsresultaten en gezinsinkomen.

- a. Verdeling van groepen agrarische ondernemers over bedrijfstakken; bio = biologisch, gb = gangbaar, akk = akkerbouw, vollegrondsgroenteteelt, fruitteelt en boomteelt; intv = intensieve veehouderij, melkv = melkveehouderij, glas = gangbare glasgroente en glasbloemen (het gevonden aantal wordt weergegeven en de verwachte waarde¹ tussen haken).

	zuinige ondernemers	maatschappelijke ondernemers	traditionele grociërs	nieuwe grociërs	twijfelaars
bio akk	2 (2,3)	13 (2,9)	0 (3,9)	0 (3,5)	1 (3,4)
bio intv	0 (1,9)	4 (2,4)	2 (3,2)	2 (2,8)	5 (2,7)
bio melkv	5 (2,2)	7 (2,8)	1 (3,7)	0 (3,3)	2 (3,2)
gb akk	39 (33,5)	30 (42,8)	67 (57,3)	39 (50,5)	58 (49)
gb intv	12 (17,5)	11 (22,4)	42 (30,0)	26 (26,4)	31 (25,6)
gb melkv	15 (16,8)	17 (21,5)	38 (28,2)	28 (25,4)	19 (24,6)
Glas	35 (33,9)	35 (58,1)	35 (58,1)	68 (51,2)	42 (49,6)

- b. Verdeling van groepen agrarische ondernemers over het land; Noord = Friesland, Groningen, Drente; Oost = Overijssel, Flevoland, Gelderland; West = Utrecht, Noord Holland, Zuid Holland, Zeeland; Zuid = Noord Brabant, Limburg (het gevonden aantal wordt weergegeven en de verwachte waarde¹ tussen haken).

	zuinige ondernemers	maatschappelijke ondernemers	traditionele grociërs	nieuwe grociërs	twijfelaars
Noord	16 (13,9)	12 (17,8)	32 (23,9)	20 (21,1)	17 (20,3)
Oost	27 (27,0)	35 (34,5)	43 (46,3)	42 (40,8)	41 (39,3)
West	47 (38,3)	63 (48,9)	51 (65,5)	53 (57,7)	53 (55,6)
Zuid	19 (28,8)	28 (36,8)	59 (49,3)	48 (43,4)	46 (41,8)

¹ verwacht = het verwachte aantal gevallen als groep en sector niet gerelateerd zijn; gevallen waarbij de verwachte waarde significant afwijkt van de werkelijke waarde (n) worden vet afgedrukt (standardized residual ≥ 2)

- c. Verdeling van groepen agrarische ondernemers over verschillende opleidingsklassen (het gevonden aantal wordt weergegeven en de verwachte waarde¹ tussen haken).

	zuinige ondernemers	maatschappelijke ondernemers	traditionele groeiers	nieuwe groeiers	twijfelaars
Geen/basis	2 (2,7)	4 (3,5)	4 (4,7)	2 (4,1)	7 (4,0)
MAVO/HAVO/VWO	13 (9,5)	17 (12,3)	22 (16,5)	10 (14,5)	5 (14,1)
LBO	26 (22,7)	21 (29,2)	40 (39,2)	27 (34,5)	45 (33,5)
MBO	54 (59,1)	70 (76,3)	98 (102,2)	101 (90,1)	92 (87,3)
HBO/WO	12 (13,0)	26 (16,7)	21 (22,4)	23 (19,8)	9 (19,1)

- d. Gemiddelde leeftijd van verschillende groepen agrarische ondernemers (standaarddeviaties tussen haken)

	zuinige ondernemers	maatschappelijke ondernemers	traditionele groeiers	nieuwe groeiers	Twijfelaars
Leeftijd	46,0 (8,4) ^b	41,7 (8,7) ^a	44,8 (9,6) ^b	42,2 (9,3) ^a	45,7 (10,6) ^b

^{a,b} verschillende letters in een rij duiden op een significant verschil

- e. Gemiddelde bedrijfsgrootte (in NGE) bij verschillende groepen agrarische ondernemers (standaarddeviaties tussen haken)

	zuinige ondernemers	maatschappelijke ondernemers	traditionele groeiers	nieuwe groeiers	Twijfelaars
Bedrijfsgrootte	98,2 (55,6) ^a	191,0 (270,2) ^b	139,1 (124,5) ^a	294,9 (326,0) ^c	151,8 (212,1) ^{ab}

^{a,b,c} verschillende letters in een rij duiden op een significant verschil

- f. Mentale gezondheid van verschillende groepen agrarische ondernemers (gemiddelde score² en standaarddeviaties tussen haken)

	zuinige ondernemers	maatschappelijke ondernemers	traditionele groeiers	nieuwe groeiers	Twijfelaars
Mentale problemen	- 1,3 (1,7) ^b	-1,5 (1,5) ^{ab}	-1,3 (1,6) ^b	-1,8 (1,4) ^a	-1,1 (1,8) ^b

^{a,b} verschillende letters in een rij duiden op een significant verschil

¹ verwacht = het verwachte aantal gevallen als groep en sector niet gerelateerd zijn; gevallen waarbij de verwachte waarde significant afwijkt van de werkelijke waarde (n) worden vet afgedrukt (standardized residual ≥ 2)

² score ligt tussen -4 (geheel mee oneens) en +4 (geheel mee eens)

- g. Toekomstverwachting van verschillende groepen agrarische ondernemers
gemiddelde score² op de schaal 'zorgen over de toekomst' en op de daarbij behorende
afzonderlijke items

	zuinige ondernemers	Maatschappelijke ondernemers	traditionele groeiers	nieuwe groeiers	twijfelaars
Zorgen over de toekomst	-0,9 (1,8) ^d	-2,1 (1,4) ^b	-1,3 (1,7) ^{cd}	-2,6 (1,3) ^a	-1,3 (1,8) ^c
Ik zie de toekomst somber in	-1,0 (2,8) ^a	-2,0 (2,1) ^b	-1,1 (2,4) ^a	-2,7 (1,9) ^c	-1,1 (2,7) ^a
Ik heb er alle vertrouwen in	-0,1 (2,6) ^a	1,2 (2,2) ^{cd}	0,5 (2,4) ^b	1,8 (2,4) ^d	0,9 (2,6) ^{bc}
Ik kan waarschijnlijk wel ondernemer blijven maar niet in NL	-1,4 (2,4) ^b	-2,3 (1,9) ^a	-1,3 (2,4) ^b	-2,2 (2,1) ^a	-1,2 (2,6) ^b
Ik ga stoppen	-1,4 (2,9) ^d	-2,9 (2,0) ^b	-2,3 (2,3) ^c	-3,5 (1,4) ^a	-2,2 (2,7) ^c

^{a,b,c,d} verschillende letters in een rij duiden op een significant verschil

- h. Bedrijfsresultaten van verschillende groepen agrarische ondernemers in de afgelopen 5
jaar (het gevonden aantal wordt weergegeven en de verwachte waarde¹ tussen haken).

	zuinige ondernemers	maatschappelijke ondernemers	traditionele groeiers	nieuwe groeiers	Twijfelaars
Steeds beter	33 (46,2)	63 (59,6)	63 (79,5)	105 (70,0)	59 (67,8)
Steeds slechter	33 (21,2)	18 (27,3)	45 (36,4)	18 (32,1)	34 (31,1)
Wisselend	22 (21,7)	31 (28,0)	40 (37,4)	24 (32,9)	35 (31,9)
Gelijk	19 (17,9)	26 (23,1)	36 (30,7)	15 (27,1)	29 (26,2)

- i. Gezinsinkomen van verschillende groepen agrarische ondernemers (het gevonden
aantal wordt weergegeven en de verwachte waarde¹ tussen haken).

	zuinige ondernemers	maatschappelijke ondernemers	traditionele groeiers	nieuwe groeiers	twijfelaars
negatief	10 (7,6)	7 (9,7)	16 (13,0)	9 (11,5)	11 (11,1)
0-f.50000	44 (31,3)	37 (40)	61 (53,6)	24 (47,3)	52 (45,8)
f. 50000-f.100000	36 (37,3)	44 (47,7)	61 (64,0)	60 (56,4)	59 (54,6)
f. 100000-f.150000	8 (14,5)	27 (18,5)	18 (24,8)	35 (21,9)	13 (21,2)
≥ f. 150000	1 (8,6)	12 (11,))	10 (14,8)	26 (13,0)	11 (12,6)

¹ verwacht = het verwachte aantal gevallen als groep en sector niet gerelateerd zijn; gevallen waarbij de verwachte waarde significant afwijkt van de werkelijke waarde (n) worden vet afgedrukt (standardized residual ≥ 2)

² score ligt tussen -4 (geheel mee oneens) en +4 (geheel mee eens)

- j. Gemiddelde score op jaarlijks gezinsinkomen bij verschillende groepen agrarische ondernemers (standaarddeviatie tussen haken); score 1 = gezinsinkomen is negatief; score 2 = gezinsinkomen tussen 0 en 22689 euro; score 3 = gezinsinkomen tussen 22689 en 45378 euro; score 4 = gezinsinkomen tussen 45378 en 68067 euro; score 5 = gezinsinkomen meer dan 68067 euro.

	zuinige ondernemers	maatschappelijke ondernemers	traditionele groeiers	nieuwe groeiers	twijfelaars
gezinsinkomen	2,5 (0,8) ^a	3,0 (1,1) ^c	2,7 (1,0) ^{ab}	3,3 (1,1) ^d	2,7 (1,0) ^b

^{a,b,c,d} verschillende letters in een rij duiden op een significant verschil

- k. Bedrijfsopvolging bij verschillende groepen agrarische ondernemers (het gevonden aantal wordt weergegeven en de verwachte waarde¹ tussen haken)

Heeft bedrijf opvolger?	zuinige ondernemers	maatschappelijke ondernemers	traditionele groeiers	nieuwe groeiers	twijfelaars
niet aan orde	12 (22,4)	42 (28,6)	37 (38,4)	36 (33,8)	29 (32,8)
onzeker	37 (35,8)	50 (45,7)	62 (61,3)	65 (54,0)	35 (52,3)
ja	18 (24,1)	17 (30,8)	46 (41,3)	42 (36,4)	45 (35,3)
nee	41 (25,7)	29 (32,8)	40 (44,0)	20 (38,8)	49 (37,6)

¹ verwacht = het verwachte aantal gevallen als groep en sector niet gerelateerd zijn; gevallen waarbij de verwachte waarde significant afwijkt van de werkelijke waarde (n) worden vet afgedrukt (standardized residual ≥ 2)

Bijlage 3 Persoonlijkheidskenmerken van verschillende groepen agrarische ondernemers (gemiddelde score¹; standaarddeviatie tussen haken)

	zuinige ondernemers	maatschappelijke ondernemers	traditionele groeiers	nieuwe groeiers	twijfelaars
Marktgericht	2,1 (1,2) ^a	2,2 (1,0) ^{ab}	2,2 (1,1) ^{ab}	2,4 (1,1) ^b	2,8 (0,9) ^c
Prestatiegericht	2,0 (0,8) ^a	1,8 (0,7) ^a	2,1 (0,8) ^b	2,1 (0,8) ^b	2,6 (0,6) ^c
Reflectie	2,1 (0,9) ^a	2,4 (0,7) ^b	2,2 (0,9) ^a	2,6 (0,8) ^b	2,8 (0,8) ^d
Creatief	1,8 (1,1) ^a	2,0 (1,0) ^a	1,8 (1,0) ^a	2,2 (1,0) ^b	2,6 (0,8) ^c
Leiderschap	- 0,01 (1,2) ^a	0,2 (1,2) ^a	0,1 (1,1) ^a	0,5 (1,2) ^b	0,6 (1,2) ^b
Standvastig	2,1 (1,1) ^a	2,2 (1,0) ^a	2,1 (1,0) ^a	2,6 (0,9) ^b	2,7 (0,9) ^b
Flexibel	1,9 (1,3) ^a	2,0 (1,2) ^a	2,0 (1,3) ^a	2,1 (1,2) ^a	2,6 (1,0) ^b
Inlevingsvermogen	1,9 (1,1) ^a	1,9 (1,0) ^a	1,9 (1,0) ^a	2,0 (1,2) ^a	2,4 (1,0) ^b
initiatief	1,6 (1,1) ^a	1,6 (1,0) ^a	1,8 (1,0) ^a	2,0 (1,0) ^b	2,5 (0,8) ^c
bevlogen	2,1 (1,0) ^a	2,2 (0,9) ^a	2,4 (1,0) ^b	2,5 (0,8) ^b	2,9 (0,6) ^c
passief	- 0,5 (2,0) ^c	- 2,3 (1,4) ^b	- 1,2 (1,7) ^{cd}	- 2,7 (1,3) ^a	- 0,8 (2,3) ^{de}
gemakzucht	- 0,4 (1,2) ^b	- 0,7 (0,9) ^a	- 0,4 (1,0) ^b	- 0,9 (1,0) ^a	- 0,02 (1,3) ^c

^{a,b,c, d,e} verschillende letters in een rij duiden op een significant verschil

¹ score ligt tussen -4 (geheel mee oneens) en +4 (geheel mee eens)

Bijlage 4 Invloed van sector, regio, opleiding, bedrijfsgrootte, leeftijd en persoonlijkheidskenmerken op groei oriëntatie (groei), maatschappelijke oriëntatie (maatschappij) en (financiële) behoudendheid (behouden); twijfelaars zijn buiten beschouwing gelaten vanwege hun vaak tegenstrijdige antwoordgedrag.

a. Invloed van sector op strategische oriëntaties van boeren en tuinders (gemiddelde score¹ en standaarddeviatie tussen haken).

	N	groei	maatschappij	behouden
akkerbouw, vollegrondsgroenteteelt, fruitteelt en boomteelt, biologisch	15	-0,2 (0,9) ^a	2,1 (0,6) ^d	-0,7 (1,4) ^a
intensieve veehouderij, biologisch	8	1,3 (1,2) ^{bc}	1,9 (1,1) ^{de}	-0,5 (1,1) ^{ab}
melkveehouderij, biologisch	13	-0,4 (1,1) ^a	2,0 (0,8) ^d	0,3 (1,6) ^{abc}
akkerbouw, vollegrondsgroenteteelt, fruitteelt en boomteelt,	175	1,4 (1,1) ^b	1,0 (0,9) ^b	0,6 (1,3) ^{cd}
intensieve veehouderij, gangbaar	91	1,8 (1,0) ^c	0,8 (0,8) ^{ab}	0,4 (1,2) ^{bd}
melkveehouderij, gangbaar	98	1,4 (1,1) ^{bc}	0,7 (0,8) ^a	0,3 (1,2) ^{bd}
glasgroente en glasbloemen, gangbaar	194	1,4 (1,4) ^b	1,3 (0,9) ^c	-0,2 (1,5) ^d

^{abcd} verschillende letters in een kolom duiden op een significant verschil ($p < 0,05$)

b. Invloed van regio op strategische oriëntaties van boeren en tuinders (gemiddelde score¹ en standaarddeviatie tussen haken); Noord = Friesland, Groningen, Drente; Oost = Overijssel, Flevoland, Gelderland; West = Utrecht, Noord Holland, Zuid Holland, Zeeland; Zuid = Noord Brabant, Limburg

	n	groei oriëntatie	maatschappelijke oriëntatie	Behoudendheid
Noord	80	1,4 (1,2) ^{ab}	0,8 (0,9) ^a	0,5 (1,4) ^b
Oost	147	1,4 (1,2) ^{ab}	1,1 (0,9) ^{bc}	0,1 (1,5) ^a
West	213	1,2 (1,2) ^a	1,2 (0,9) ^c	0,2 (1,4) ^{ab}
Zuid	154	1,6 (1,2) ^b	0,9 (0,4) ^{ab}	0,2 (1,3) ^{ab}

^{abcd} verschillende letters in een kolom duiden op een significant verschil ($p < 0,05$)

c. Invloed van opleiding op strategische oriëntaties van boeren en tuinders (gemiddelde score¹ en standaarddeviatie tussen haken).

	n	groei oriëntatie	maatschappelijke oriëntatie	behoudendheid
Geen/basis	12	1,2 (1,4)	1,1 (0,7) ^b	0,9 (1,2) ^{bc}
Mavo/havo/vwo	62	1,2 (1,2)	0,7 (0,9) ^a	0,4 (1,5) ^{bc}
LBO	114	1,3 (1,2)	1,1 (0,9) ^b	0,6 (1,4) ^c
MBO	323	1,4 (1,2)	1,1 (0,9) ^b	0,1 (1,3) ^{ab}
HBO	82	1,3 (1,3)	1,1 (0,9) ^b	- 0,2 (1,6) ^a

^{abcd} verschillende letters in een kolom duiden op een significant verschil ($p < 0,05$)

¹ score ligt tussen -4 (geheel mee oneens) en +4 (geheel mee eens)

d. Invloed van bedrijfsgrootte op strategische oriëntaties van boeren en tuinders (regressiecoëfficiënten)

	groei oriëntatie	maatschappelijke oriëntatie	Behoudendheid
Nge*	0,50 (0,07)	-0,006 (0,05)	-0,48 (0,07)

*nge= Nederlandse grootte eenheid

significante regressiecoëfficiënten worden **vet** afgedrukt ($p < 0,05$)

e. Invloed van leeftijd op strategische oriëntaties van boeren en tuinders (regressiecoëfficiënten)

	groei oriëntatie	maatschappelijke oriëntatie	Behoudendheid
Leeftijd	0,001 (0,005)	0,01 (0,004)	0,006 (0,006)

significante regressiecoëfficiënten worden **vet** afgedrukt ($p < 0,05$)

f. Invloed van persoonlijkheidskenmerken op strategische oriëntaties van boeren en tuinders (regressiecoëfficiënten)

	groei oriëntatie	maatschappelijke oriëntatie	Behoudendheid
Marktgericht	0,03 (0,05)	0,07 (0,04)	- 0,009 (0,05)
Prestatiegericht	0,14 (0,07)	- 0,02 (0,05)	0,12 (0,07)
Reflectie	- 0,04 (0,07)	0,11 (0,05)	- 0,11 (0,07)
Creatief	- 0,06 (0,06)	0,06 (0,05)	0,07 (0,06)
Leiderschap	0,05 (0,05)	0,07 (0,04)	- 0,10 (0,05)
Standvastig	0,08 (0,05)	- 0,05 (0,04)	- 0,006 (0,06)
Flexibel	0,03 (0,04)	0,03 (0,03)	- 0,08 (0,04)
Inlevingsvermogen	- 0,03 (0,05)	0,05 (0,04)	0,04 (0,05)
Initiatief	0,10 (0,06)	0,07 (0,05)	0,04 (0,07)
Bevlogen	0,09 (0,06)	- 0,08 (0,05)	0,06 (0,06)
Passief	- 0,13 (0,03)	- 0,11 (0,02)	0,33 (0,03)
Gemakzucht	0,07 (0,05)	0,06 (0,04)	0,01 (0,05)

significante regressiecoëfficiënten worden **vet** afgedrukt ($p < 0,05$)

Bijlage 5 Verdeling van bedrijfstak over het land; (het gevonden aantal wordt weergegeven en de verwachte waarde¹ tussen haken); Noord = Friesland, Groningen, Drente; Oost = Overijssel, Flevoland, Gelderland; West = Utrecht, Noord Holland, Zuid Holland, Zeeland; Zuid = Noord Brabant, Limburg

	Noord	Oost	West	Zuid
Akkerbouw, vollegrondsgroenteteelt, fruitteelt en boomteelt, biologisch	2 (2,1)	10 (4,0)	3 (5,7)	1 (4,3)
intensieve veehouderij, biologisch	1 (1,7)	8 (3,3)	1 (4,5)	3 (3,5)
melkveehouderij; biologisch	5 (1,9)	5 (3,8)	4 (5,3)	1 (4,0)
akkerbouw, vollegrondsgroenteteelt, fruitteelt en boomteelt,	44 (30,1)	59 (58,3)	62 (82,5)	68 (62,1)
intensieve veehouderij, gangbaar	5 (15,6)	43 (30,3)	8 (42,9)	65 (32,2)
melkveehouderij, gangbaar	34 (15,1)	35 (29,3)	25 (41,4)	23 (31,2)
glasgroente en glasbloemen, gangbaar	6 (30,5)	28 (59,1)	163 (83,6)	39 (62,8)

¹ verwacht = het verwachte aantal gevallen als groep en sector niet gerelateerd zijn; gevallen waarbij de verwachte waarde significant afwijkt van de werkelijke waarde (n) worden vet afgedrukt (standardized residual ≥ 2)

Hoofdstuk 4

Leren vernieuwen: een onderzoek naar zoek- en leergedrag van agrarisch ondernemers

Aimée Hoeve¹ en Helma Drost²

1) Stoas Onderzoek, Postbus 78, 6700 AB Wageningen

2) Instituut voor Milieu- en Agritechniek (IMAG), Postbus 43, 6700 AA Wageningen

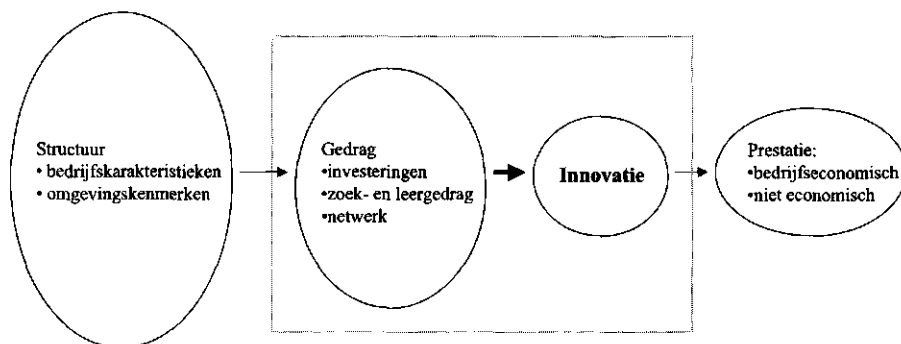
1 Inleiding

De agrarische sector staat voor een enorme omslag. Dat vraagt van moderne agro-ondernemers dat ze economisch zelfdragend zijn en op een maatschappelijk verantwoorde wijze produceren (Ministerie van LNV, 2000). Om aan de eerste voorwaarde te voldoen is het noodzakelijk dat de agrarische ondernemers zich staande weten te houden in een concurrerende markt. Innovaties spelen daarin een belangrijke rol. Cobbenhagen (2000) concludeert dat concurrentiestrijd tussen bedrijven niet langer wordt beslist op basis van de laagste kostprijs en/of de hoogste kwaliteit, maar op grond van innovatief vermogen. Bedrijven die in staat zijn om nieuwe producten in de markt te zetten groeien sneller dan anderen. In dit hoofdstuk nemen we daarom het innovatief vermogen als graad meter voor 'goed' ondernemerschap¹.

Een innovatie kunnen we definiëren als een belangrijke kwalitatieve vernieuwing waardoor het bedrijf relatief voorop loopt (naar Diederer *et al.*, 2000). Diederer *et al.* stellen terecht dat innovatie geen doel is maar een instrument. Een instrument dat wordt ingezet om bepaalde economische doelstellingen, zoals verbetering van de concurrentiepositie door productvernieuwing, en maatschappelijke doelstellingen, zoals verbetering van arbeidsomstandigheden, te bereiken.

De vraag is wat een bedrijf innovatief maakt. In de innovatieliteratuur wordt vaak gewezen op persoonlijke kenmerken van de ondernemer als belangrijke factor (zie De Jong en Brouwer, 1999). Zeker voor ondernemingen in het midden en klein bedrijf geldt dat de houding van de ondernemer het innovatief vermogen van het bedrijf bepaalt. Volgens Diederer *et al.* (2000) onderscheiden innoverende ondernemers zich van niet-innoverende ondernemers door hun gedrag. Het gedrag van de ondernemer is cruciaal voor innovatie. Dit gedrag is onder te verdelen in investeringen (gerichtheid op lange termijn), vermogen om strategisch te denken, toegang tot kennis (via de kennisinfrastructuur, via netwerken) en effectief omgaan met kennis (organisatie van zoek- en leerprocessen). De relatie tussen gedrag en innovatie wordt inzichtelijk gemaakt in onderstaande schema:

¹ Deze keuze sluit aan bij de inhoudelijke discussie over succesvolle ondernemers die ook in het projectteam is gevoerd, zie Verhaar & Van der Schilden, 2000.



Figuur 1 Vereenvoudigde weergave van het innovatieproces (Diederer *et al.*, 2000).

In deze figuur wordt verondersteld dat de structuur van een bedrijf het gedrag van de ondernemer beïnvloedt. Dit gedrag van de ondernemer is direct van invloed op het innovatief vermogen van het bedrijf. Het innovatief vermogen van een bedrijf is bepalend voor geleverde bedrijfsprestaties (zowel in bedrijfseconomische, bijvoorbeeld winst, als niet-economische zin, bijvoorbeeld maatschappelijk aanzien).

In dit deelonderzoek richten we ons op de relatie tussen ondernemersgedrag en innovatie (zie kader in figuur 1). Deze relatie is te typeren als een leerproces. De Jong en Brouwer (1999) wijzen op het belang van leren in een innovatieproces. Innovatie is een risicovolle activiteit: de enige zekerheid die het bedrijf heeft is dat er zaken zullen mislukken. Het is dan belangrijk dat een ondernemer bij een mislukking of tegenslag niet de innovatieve activiteiten stopzet, maar bereid is na te gaan wat er fout is gegaan en daarvan te leren. Ook Nandram en Samson (2000) concluderen dat reflectie een belangrijke competentie van ondernemers in midden en kleinbedrijf is. Onder reflectie wordt verstaan kritisch denkvermogen: een kritische houding hebben, niet snel tevreden zijn, streven naar het verbeteren van prestaties (Nandram en Samson, 2000; p. 236).

Binnen dit deelonderzoek zijn we dus met name geïnteresseerd in leergedrag van ondernemers. Daarbij richten we ons op zoek- en leergedrag van innovatieve ondernemers. Het zullen innovatieve ondernemers zijn die zich in een concurrerende markt kunnen handhaven en daarmee voldoen zij aan een belangrijke eis van modern agro-ondernemerschap. Bovendien is dit een interessante groep omdat zij nieuwe informatiebronnen moeten aanboren, nieuwe combinaties van kennisgebieden moeten zoeken, of een nieuwe kennisinfrastructuur moeten opbouwen. Om deze

veronderstellingen te ijken vergelijken we het zoek- en leergedrag en het innovatief vermogen van deze groep met het zoek- en leergedrag en innovatief vermogen van niet-innovatieve ondernemers.

Voor dit onderzoek maken we gebruik van het analytisch onderscheid dat Diederer *et al.* (2000) hebben gemaakt bij ondernemersgedrag (zie figuur 1). We richten ons met name op de twee componenten van Diederer *et al.* (2000) die direct met leren te maken hebben, en gaan in op de volgende vragen:

- Netwerken: Hoe zorgen ondernemers ervoor dat ze toegang hebben tot kennis?
- Zoek- en leergedrag: Hoe organiseren ondernemers hun zoek- en leerprocessen?

In paragraaf 2 presenteren we eerst de onderzoeksaanpak. In paragraaf 3 gaan we in op de relatie tussen leren en innoveren, waarbij we met name ingaan op de verschillen tussen ondernemers die voldoen aan eisen van modern agro-ondernemerschap en ondernemers die daar niet aan voldoen. In paragraaf 4 geven we een samenvatting van de belangrijkste onderzoeksresultaten en trekken de conclusies.

2 Aanpak van onderzoek

Voor de dataverzameling voor dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van een combinatie van drie onderzoeksmethoden: literatuurstudie en dataverzameling door een gestructureerde vragenlijst (telefonische enquête) en open interviews (face-to-face gesprek). De gestructureerde vragenlijst is afgenomen in de vorm van een telefonische enquête. De Stoas-vragenlijst² is afgenomen bij 752 boeren en tuinders³. De respondenten kregen vragen voorgelegd over strategieën om hun bedrijf in stand te houden, hun houding ten opzichte van de maatschappij en het beleid, de mate waarin ze financiële zekerheid nastreven, de wijze waarop ze het werk op het bedrijf rond zetten, de manier waarop ze naar hun toekomst kijken (optimistisch of pessimistisch), persoonlijke zaken zoals leeftijd en opleiding, en bedrijfskenmerken zoals bedrijfstak, bedrijfsgrootte, gezinsinkomen en de verhouding inkomen uit het bedrijf versus andere inkomsten. Daarnaast kregen deze 752 boeren en tuinders vragen over de mate waarin ze innovatief zijn en de wijze waarop ze de kennis vergaren. Uiteindelijk bleken 749 vragenlijsten geschikt voor analyse.

Naast de telefonische enquête zijn er open interviews gehouden bij vijftien primaire agrarische ondernemers, namelijk negen glastuinders, vier varkenshouders en twee

² Omdat de oorspronkelijke vragenlijst te lang was, is de lijst gesplitst in een Stoas-deel en een IMAG-deel. De Stoas-vragenlijst bestaat met name uit items rondom zoek- en leerprocessen. Voor een uitgebreide beschrijving van de enquête aanpak, zie hoofdstuk 3 over persoonlijkheidskenmerken door Carolien De Lanuere.

³ Voor een representatieve afspiegeling van de primaire agrarische sector is een gestratificeerde aselecte steekproef van 6000 bedrijven van 6 sectoren getrokken uit het adressenbestand van de metellingen 2000 van het LEI (voor een uitgebreide beschrijving zie hoofdstuk 3 over persoonlijkheidskenmerken). Uiteindelijk zijn er voor deze enquête 1600 ondernemers telefonisch benaderd. De netto respons voor de Stoas-vragenlijst bedraagt 47%.

melkveehouders. Deze ondernemers zijn ook door onderzoekers van Praktijkonderzoek Plant en Omgeving en Praktijkonderzoek Veehouderij bezocht waarbij een bedrijfs- en taakprofiel is gemaakt, op basis van een Quickscan-methode en taakanalyse (zie hoofdstuk 2). Deze vijftien ondernemers functioneren als bedrijfscases op basis waarvan de verschillende aspecten van het agrarisch ondernemerschap (zie hoofdstuk 1 voor een beschrijving) kunnen worden geïntegreerd. In dit hoofdstuk worden deze vijftien cases gezien op het zoek- en leergedrag.

In de open interviews is specifiek ingegaan op de organisatie van zoek- en leerprocessen door de ondernemer. In het gesprek stond een vernieuwing op het bedrijf centraal. Het gaat om een vernieuwing die ingrijpende gevolgen heeft voor de organisatie van de bedrijfsvoering. Door in te gaan op dit vernieuwingsproces hebben we inzicht verkregen in de volgende aandachtsgebieden:

- Organisatie van zoek- en leerprocessen (tijd, geld, participatie);
- Randvoorwaarden voor participatie aan innovatieve trajecten;
- Organisatie van kennisomgeving (aard en frequentie van kennisbronnen en contacten, samenwerkingsverbanden).⁴

De onderzoeksresultaten zijn een combinatie van gegevens uit de telefonische enquête en materiaal uit de 15 bedrijfscases. In de volgende paragraaf presenteren we de onderzoeksresultaten, waarbij we de verzamelde enquêtegegevens en interviewdata plaatsen in de wetenschappelijke literatuur.

3 Ondernemersgedrag en innovatie

3.1 Verschillen in Agrarisch ondernemerschap

De eerste stap in dit onderzoek is vaststellen of er een groep ondernemers is die beantwoordt aan de eisen van modern agro-ondernemerschap. Op basis van eerder onderzoek van de 'Wageningen school' (o.a. Van der Ploeg, 1999) weten we dat de diversiteit in agrarisch Nederland⁵ groot is. In de bedrijfstijdenstudies is daarom aandacht voor de uiteenlopende profielen van ondernemerschap (Van der Ploeg *et al.*, 1992). Het ondernemersprofiel is gebaseerd op de persoonlijke inschatting die de ondernemer maakt van de perspectieven voor het bedrijf.

Middels een clusteranalyse⁶ zijn de respondenten onderverdeeld in vijf groepen. Deze clusters benoemen we als: traditionele groeiers, maatschappelijke ondernemers, twijfelaars,

⁴ Daarnaast is ook specifiek ingegaan op het aandachtsgebied: invloed van relevante persoonlijkheidskenmerken. Dit aandachtsveld wordt verder uitgewerkt in het hoofdstuk Persoonlijkheidskenmerken.

⁵ In dit onderzoek is agrarisch Nederland beperkt tot de primaire agrarische productie.

⁶ Gevolgde procedure: hiërarchische clusteranalyse op deelsegmenten van de steekproef en k-means clusteranalyse.

nieuwe groeiers en zuinige ondernemers. Hieronder leggen we uit waarom. Daartoe relateren we de gevonden clusterindeling aan een aantal achtergrondkenmerken. Allereerst zijn de clusters vergeleken op basis van strategische keuzes van de ondernemers. De ondernemers kregen stellingen voorgelegd over mogelijke strategische keuzes, zoals: “ik loop voorop in een zo milieu- en/of diervriendelijke bedrijfsvoering”. Door een cijfer tussen de -4 (helemaal mee oneens) en +4 (helemaal mee eens) te geven, kon de respondent aangeven in hoeverre hij het eens is met deze stelling. Op basis van deze vragen zijn drie strategische oriëntaties⁷ geformuleerd, namelijk groei oriëntatie, maatschappelijke oriëntatie en zuinig boeren/behoudendheid (zie bijlage 1a, hoofdstuk 3 voor een overzicht). Onderstaande tabel geeft de gemiddelde scores van de 5 clusters op de drie strategische oriëntaties.

Tabel 1 Gemiddelde score van de clusters op de drie strategische oriëntaties.

Schaal/Cluster	Zuinige ondernemers	Maatschappelijke ondernemers	Traditionele groeiers	Nieuwe groeiers	Twijfelaars
Zuinig boeren	2,03	-0,35	0,25	-1,50	2,17
Groei oriëntatie	0,45	-0,36	1,78	2,20	2,48
Maatschappelijke oriëntatie	0,45	1,43	1,01	1,74	2,04

De tabel laat zien dat er drie clusters zijn waarbij de ondernemers (relatief) hoog scoren op één van de drie oriëntaties en niet uitgesproken scoren op de andere twee (namelijk traditionele groeiers, maatschappelijke ondernemers en zuinige ondernemers).

Het cluster nieuwe groeiers bestaat uit ondernemers die hoog scoren op groei en maatschappelijke oriëntatie en negatief op zuinig boeren. Het cluster twijfelaars scoort op alle drie de oriëntaties hoog.

In de eerste plaats is nagegaan of de agrarische deelsector van invloed is op de gevonden clusterindeling.

Uit analyse blijkt dat binnen de clusters alle sectoren redelijk evenredig vertegenwoordigd zijn. Er is geen significante relatie tussen deelsector en clusterindeling. Uit secundaire analyse van de data blijkt dat de relatie tussen biologische bedrijfsvoering en clusterindeling significant is: ondernemers met een biologische bedrijfsvoering zijn met name terug te vinden in het cluster maatschappelijke boeren (zie tabel 2).

⁷ In hoofdstuk 2 wordt ook gesproken van de oriëntatiefase waarin bedrijven zich bevinden. Wij wijzen erop dat het hier om een andere invulling van het begrip gaat. In dit hoofdstuk wordt met oriëntatiefase verwezen naar de strategische keuzes die ondernemers maken.

Tabel 2 Verdeling van biologische en gangbare ondernemers over de vijf clusters.

Schaal/Cluster	Zuinige ondernemers	Maatschappelijke ondernemers	Traditionele groeiers	Nieuwe groeiers	Twijfelaars
Biologische bedrijfsvoering	4,2%	24%	1,8%	7,8%	6,3%
Gangbare bedrijfsvoering	95,8%	76%	98,2%	92,2%	93,8%
Totaal (n=749)	142	100	219	128	160

Ook blijkt uit nadere analyse dat ondernemers uit de intensieve veehouderij vaker dan gemiddeld in het cluster twijfelaars vallen. Verder blijkt dat boeren en tuinders in dit cluster significant ouder zijn dan boeren en tuinders in de overige clusters.

Deze combinatie van factoren kan het antwoordpatroon van de groep twijfelaars verklaren: zij zien waarschijnlijk een noodzaak om door te groeien en te investeren in horizontale verbreding dan wel verticale verbreding van bedrijfsactiviteiten, maar zijn niet in de positie om benodigde investeringen nog op te brengen. Investeringsverdienszucht is niet terug (ondernemer is te oud) of gezien de slechte tijden in de intensieve veehouderij is de investeringslast te hoog voor het bedrijf.

Ook is er gekeken naar de relatie tussen clusters en opleidingsniveau. In tabel 3 is per cluster weergegeven wat de hoogst genoten opleiding is van de respondenten in dat cluster.

Tabel 3 Opleidingsniveau per cluster.

Opleidingsniveau/ Cluster	Zuinige ondernemers	Maatschappelijke ondernemers	Traditionele groeiers	Nieuwe groeiers	Twijfelaars	Totaal
Geen/basis	3%	1%	1%	1%	2%	1%
Mavo/havo/vwo	10%	9%	6%	8%	1%	6%
LBO	29%	24%	20%	15%	38%	25%
MBO	55%	51%	61%	52%	55%	56%
HBO/WO	3%	15%	12%	24%	4%	11%
Totaal	19%	13%	29%	17%	21%	100%
N	142	100	219	128	160	749

Uit analyse blijkt dat de twijfelaars significant lager zijn opgeleid dan hun collega's in de andere clusters (38% van de ondernemers heeft een lagere beroepsopleiding tegen 25% gemiddeld). Een verklaring is dat deze ondernemers ook significant ouder zijn.

Daarnaast blijkt dat de nieuwe groeiers significant hoger zijn opgeleid. Van deze ondernemers heeft 24% opleiding op HBO/WO niveau.

Ook gaan we na of de clusters verschillen naar financiële prestaties. De volgende tabel laat de financiële resultaten per cluster zien:

Tabel 4 Financiële resultaten per cluster.

Financieel resultaat/Cluster	Zuinige ondernemers	Maatschappelijke ondernemers	Traditionele groeiers	Nieuwe groeiers	Twijfel-laars	Totaal
De resultaten worden ieder jaar beter	34%	40%	51%	54%	43%	45%
De resultaten worden ieder jaar slechter	24%	20%	16%	10%	16%	17%
De resultaten wisselen per jaar: soms pakt dat goed uit	14%	27%	21%	18%	22%	20%
De resultaten zijn ieder jaar gelijk	28%	13%	11%	16%	19%	17%
Ik weet het niet			1%	2%		1%

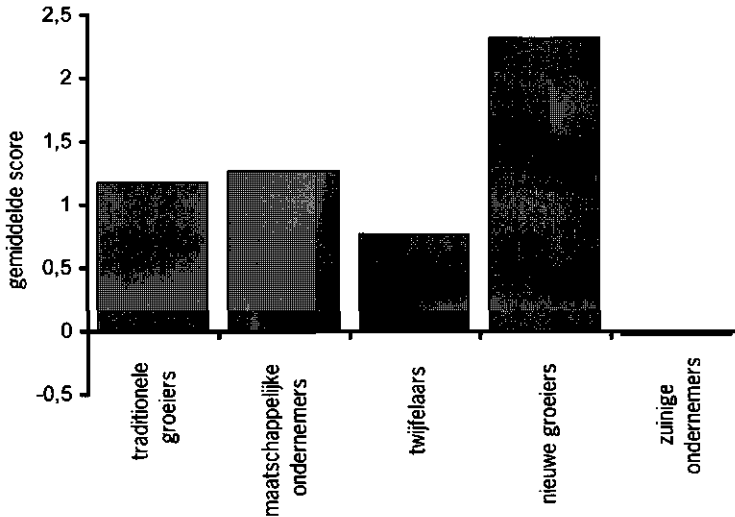
Uit tabel 4 blijkt dat zuinige ondernemers financieel slechtere resultaten halen dan de overige clusters. Wanneer we dit vergelijken met gezinsinkomen uit het bedrijf, blijkt dat ondernemers uit dit cluster ook een lager gezinsinkomen realiseren (tabel 5). Nieuwe groeiers weten daarentegen een relatief hoog gezinsinkomen aan het bedrijf over te houden. Het is moeilijk om hier harde conclusies aan te verbinden omdat ondernemers opereren in verschillende markten en we niet kunnen nagaan of ondernemers binnen hun markt goed presteren (in financieel opzicht).

Tabel 5 Gezinsinkomen per cluster.

Gezinsinkomen/Cluster	Zuinige ondernemers	Maatschappelijke ondernemers	Traditionele groeiers	Nieuwe groeiers	Twijfel-laars	Totaal
Negatief	9%	8%	7%	9%	8%	8%
0 - f50.000	43%	37%	31%	20%	31%	32%
f50.000 - f100.000	28%	33%	41%	32%	41%	36%
f100.000 - f150.000	9%	10%	8%	20%	9%	11%
f150.000 of meer	4%	5%	8%	15%	6%	8%
Ik wil het niet zeggen	6%	3%	4%	2%	3%	4%
Ik weet het niet	2%	4%	2%	3%	2%	2%

Tenslotte is nagegaan of de clusters verschillen in het door de respondenten ingeschatte toekomstperspectief.⁸ Figuur 2 laat de gemiddelde score van de clusters op de variabele toekomstperspectief zien: hoe hoger de score hoe meer vertrouwen de ondernemers hebben in de toekomst.

⁸ Toekomstperspectief is een samengestelde variabele: de score is berekend op basis van de antwoorden op de volgende vragen: (1) Ik zie de toekomst somber in (omgedraaid); (2) Ik denk wel dat ik kan blijven boeren, alleen niet in Nederland (omgedraaid); (3) Als ondernemer heb ik er alle vertrouwen in, ook in Nederland.



Figuur 1 Gemiddelde score op schaal toekomstperspectief per cluster.

Samenvattend kan gezegd worden dat de gevonden clusters een logische weergave lijken te zijn van de diversiteit in de sector. De indeling is gemaakt op basis van gekozen strategie of visie van de boeren en tuinders. Een eerste groep kiest voor een strategie die door Van der Ploeg (1999) is omschreven als zuinig boeren. Deze strategie houdt in dat ondernemers ernaar streven om de monetaire kosten zo laag mogelijk te houden en de afhankelijkheid van externe (financiële) markten zoveel mogelijk te beperken. Dit wordt in internationaal verband ook wel aangeduid als low external input farming. Wij noemen deze groep zuinige ondernemers.

De tweede groep kiest voor groei gericht op verlaging van de kostprijs. Deze ondernemers opteren nog steeds voor het bekende 'koplopermodel' waarin de bedrijfsvoering is gericht op verdergaande intensivering van de bedrijfsvoering in combinatie met specialisatie. Deze groep noemen we traditionele groeiers.

Een derde groep kiest voor investeren in kwaliteit van het product ofwel een hogere toegevoegde waarde per eenheid product. Zij spelen in op maatschappelijke eisen op gebied van dierenwelzijn, milieu en gezondheid en consumententrends. Deze veronderstelling wordt ondersteund door het feit dat ondernemers met een biologische bedrijfsvoering met name terug te vinden zijn dit cluster. Dit zijn de maatschappelijke ondernemers.

Een vierde groep ondernemers kiest voor een combinatie van schaalvergroting en differentiatie van economische activiteiten. Ze gaan voor kwaliteit, zoeken niches in de markt op, maar pakken dat zo groots mogelijk aan. Op basis van onderzoek (Ettema *et al.*, 1994; Verhaar en Hoeve, 1999) weten we dat er een groep boeren en tuinders is te onderscheiden, die groei van het bedrijf realiseren door meerdere economische activiteiten

op te zetten. In navolging van Ettema *et al.* (1994) noemen we deze groep de nieuwe groeiers.

De laatste groep ondernemers lijkt niet te kunnen kiezen: deze ondernemers kunnen zich in alle strategische opties vinden (hoe tegenstrijdig deze ook lijken te zijn). Het kan zijn dat wensen en de dagelijkse realiteit door elkaar heen lopen (wel willen investeren in dierenwelzijn, maar de mogelijkheden niet hebben). Een andere mogelijkheid is dat zij niet durven kiezen voor een specifieke strategie. Deze groep noemen wij de twijfelaars (zie ook Ettema *et al.*, 1994).

De keuze voor een specifieke strategische oriëntatie is in principe geen graadmeter voor goed ondernemerschap. Een belangrijke eis aan modern agro-ondernemerschap is economische zelfdragendheid. Er zijn wel verschillen te zien in financiële resultaten tussen de vijf clusters. Met name zuinige ondernemers geven relatief vaker aan dat de resultaten over de afgelopen vijf jaar slechter zijn geworden. Deze groep ondernemers ziet de toekomst ook beduidend somberder in dan boeren en tuinders uit de andere clusters. Dit heeft waarschijnlijk ook veel te maken met het feit dat er geen opvolger op het bedrijf is. Het is moeilijk om hier harde conclusies aan te verbinden omdat ondernemers opereren in verschillende markten en we niet kunnen nagaan of ondernemers binnen hun markt goed presteren (in financieel opzicht).

Wat betreft de tweede eis aan modern agro-ondernemerschap, maatschappelijk verantwoord produceren, is het zo dat de strategische keuzen van de maatschappelijke ondernemers en nieuwe groeiers beter aansluiten op deze eis.

Om na te gaan of er verschillen zijn in zoek- en leergedrag tussen de verschillende ondernemersstijlen, is het interessant om de maatschappelijke ondernemers en nieuwe groeiers - die voldoen aan eisen van modern agro-ondernemerschap - af te zetten tegen de overige ondernemersstijlen. Hierbij laten we de gegevens van de twijfelaars in de verdere analyse buiten beschouwing. Dit cluster ondernemers is wel te verklaren, maar het is moeilijk om de gegeven antwoorden te interpreteren (wensen en de dagelijkse realiteit lijken door elkaar heen lopen).

Voor verdere analyse zijn ook de vijftien bedrijfscases ingedeeld in één van de vier relevante clusters⁹. Dit maakt het mogelijk om de enquêteresultaten over innovatie, netwerken en zoek- en leergedrag verder uit te diepen. De onderzoeksresultaten die in de volgende paragrafen worden gepresenteerd zijn een combinatie van enquêteresultaten en interviewgegevens.

⁹ Geen van de vijftien geïnterviewde ondernemers heeft de enquête ingevuld. Daarom zijn de ondernemers door de onderzoekers onafhankelijk gescoord en toegewezen aan een cluster.

3.2 Ondernemersstijl en innovatie

In de inleiding is duidelijk gemaakt dat innovatie een belangrijke graadmeter voor modern agro-ondernemerschap is. Als maatschappelijke ondernemers en nieuwe groeiers inderdaad voldoen aan de eisen van modern agro-ondernemerschap, zouden ze ook innovatiever moeten zijn dan hun collegae: traditionele groeiers en zuinige ondernemers.

De volgende tabel laat de relatie tussen de vier clusters en innovativiteit zien. Innovativiteit is gemeten met de vraag "Kunt u een innovatie noemen die op het bedrijf is ingevoerd?"¹⁰.

Tabel 6 Innovaties per cluster.

Innovatie/Cluster	Zuinige ondernemers	Maatschappelijke ondernemers	Traditionele groeiers	Nieuwe groeiers
ja	39%	61%	56%	77%
nee	61%	39%	44%	23%

Uit tabel 6 blijkt dat bijna 77% van de nieuwe groeiers een innovatie kan noemen die op het bedrijf is ingevoerd. Ook de maatschappelijk georiënteerde ondernemers scoren hoger dan gemiddeld. Dat is in lijn met de verwachting dat ondernemers die te typeren zijn als moderne agro-ondernemers inzetten op vernieuwing.

Gezien de soorten innovaties die worden genoemd gaat het om vernieuwingen op het eigen bedrijf en niet zozeer om een vernieuwing in de markt. Dit voldoet niet aan de definitie van innovatie van Diederer *et al.* (2000). Cobbenhagen (2000) wijst erop dat ook innovaties die slechts nieuw zijn voor het bedrijf, een grote impact hebben op de bedrijfsorganisatie. Dit vraagt aanpassingen in gedrag van de werkenden in de organisatie en daarmee zoek- en leergedrag. Met andere woorden, het feit dat de door respondenten genoemde innovaties niet voldoen aan de oorspronkelijke definitie, betekent niet dat we onze onderzoeksvragen niet op dit materiaal kunnen toepassen. Om het onderscheid met innovaties in oorspronkelijke definitie duidelijk te maken spreken we verder over vernieuwingen.

De meeste vernieuwingen die worden genoemd hebben te maken met verbeteringen in het productieproces: introductie nieuwe technologie (bijvoorbeeld rooibosmachine, voederinstallatie), verbetering van het klimaat, nieuwe huisvesting, hygiënemaatregelen, overgang nieuwe productiemethode (o.a. biologisch). Daarnaast wordt de overstap naar een andere teelt of andere veehouderijtak relatief veel genoemd. Tenslotte noemen de ondernemers vernieuwingen die te maken hebben met verbeteringen van arbeidsomstandigheden en dierenwelzijn.

Opvallend is dat de soorten vernieuwing niet of nauwelijks verschillen tussen de verschillende clusters. Dit wordt bevestigd door de interviewresultaten. Kennelijk heeft de strategische visie minder invloed op de aard van de vernieuwing dan je zou verwachten.

¹⁰ Er zijn de enquête meerdere vragen over innovatie gesteld, maar alleen deze vraag gaat in op daadwerkelijke actie van de ondernemer.

Nu duidelijk is dat clusters maatschappelijke ondernemers en nieuwe groeiers inderdaad groepen ondernemers vertegenwoordigen die vernieuwender zijn, gaan we in de volgende paragrafen hun zoek- en leergedrag nader bekijken aan de hand van de componenten van Diederer, et al (zie inleiding). Eerst gaan we in op de kennisnetwerken die ondernemers inzetten om toegang tot kennis te verkrijgen. Daarna gaan we in op de organisatie van zoek- en leerprocessen.

3.3 Kennisnetwerken

De primaire agrarische sector staat van oudsher bekend als een open sector. Een gedegen kennisinfrastructuur zorgde ervoor dat kennisuitwisseling tussen allerlei partijen en niveaus vlot verliep. De agrarische kennisinfrastructuur, bekend als OVO-driehoek (Onderzoek-Voorlichting-Onderwijs) heeft in belangrijke mate bijgedragen aan het succes van het naoorlogse Nederlandse landbouw. De neergang van de OVO-driehoek heeft tot belangrijke verschuivingen in de kennisinfrastructuur geleid. De van oudsher belangrijke partijen, landbouwvoorlichting en landbouwonderwijs, spelen nauwelijks meer een rol. Nieuwenhuis *et al.* (2000) geven aan dat een nieuw tuinbouwkennissysteem opgebouwd wordt rondom telersverenigingen. Onderzoek onder megabedrijven (Verhaar en Hoeve, 1999) wijst op een trend om nieuwe netwerken te bouwen. Uit de open interviews blijkt dat zowel boeren als tuinders steeds meer gebruik maken van kleinere gesloten netwerken om kennis uit te wisselen (bijvoorbeeld European Dairy Farming (EDF) en Pig Farming 2000). Met name de tuinders merken op dat de sector steeds meer gesloten wordt. Kennisuitwisseling vindt steeds meer exclusief binnen de telersvereniging plaats. Deze ontwikkeling lijkt de neiging om kennis in eigen agrarische kring te zoeken alleen maar te versterken. Niet alle geïnterviewde ondernemers zijn hier onverdeeld gelukkig mee. Eén respondent merkte op dat telers in telersverenigingen steeds meer op elkaar gaan lijken, en dat er op langere termijn weinig meer van elkaar te leren valt. Diverse auteurs (o.a. Elfring, 1999; Hoeve *et al.*, 2000) wijzen juist op het belang van de zogenaamde zwakke schakel contacten, dat wil zeggen contacten buiten de eigen kring, voor vernieuwende ideeën.

Openstaan lijkt het sleutelwoord. Uit onderzoek van Gielen en Jager (2001) blijkt ook dat ondernemers zich scherp bewust zijn van de noodzaak om open te staan voor impulsen. Tegelijkertijd constateren zij dat ondernemers moeten selecteren: in de huidige informatiemaatschappij zijn er zoveel impulsen dat het onmogelijk is om overal op in te gaan. De geïnterviewde ondernemers onderschrijven de constatering van Gielen en Jager dat er (te) veel op hen afkomt. Zij beschouwen de vakbladen als goed middel om informatie te selecteren. Op die manier heeft de ondernemer zicht op ontwikkelingen in de externe omgeving die van belang (kunnen) zijn voor bedrijfsinterne ontwikkelingen, met name op het gebied van beleid (m.n. wet en regelgeving), markt (keten en consumententrends) en maatschappij (publieke perceptie van de sector m.b.t.

dierenwelzijn, milieu, gezondheid, landschap). De vakbladen bieden de ondernemer als het ware een leidraad voor te ondernemen actie en daaruit voortvloeiende bedrijfsbeslissingen. Op het moment dat er daadwerkelijk keuzes moeten worden gemaakt, gaat de ondernemer gericht zoeken. Uit de enquête blijkt dat collegae en afnemers de belangrijkste kennis- of informatiebronnen zijn; beiden worden geconsulteerd voor zowel operationele als strategische zaken. Voor strategische beslissingen is ook de bank een belangrijke gesprekspartner.

Maatschappelijke ondernemers hebben significant minder overleg met collegae en toeleveranciers. Dit hoeft niet voort te komen uit onwil van de ondernemers, maar kan ook duiden op een minder goed georganiseerde kennisinfrastructuur. In de interviews komt naar voren dat in de 'nieuwe' biologische agrarische takken de kennisuitwisseling tussen collegae nauwelijks georganiseerd is.

Als zwak punt van de agrarische kennisinfrastructuur wordt vaak de eenzijdige focus op technologische ontwikkeling genoemd (zie o.a. Van Dijk en Van der Ploeg, 1995). De enquêteresultaten geven aan dat met die insteek slechts voor een deel aan de kennisvragen tegemoet wordt gekomen. In het algemeen geven de respondenten met name voor de gebieden productie, technologie en beleidsontwikkelingen aan het belangrijk tot heel belangrijk te vinden op hoogte te blijven (ruim 50%). Een iets kleinere groep (ruim 40%) geeft aan het belangrijk tot heel belangrijk te vinden om zich op de hoogte te stellen van consumententrends en maatschappelijke ontwikkelingen. Met name maatschappelijke ondernemers en nieuwe groeiers oriënteren zich meer op consumententrends en afzet (significant). Dit wijst op een grotere marktgerichtheid van moderne agro-ondernemers.

3.4 Organisatie zoek- en leerprocessen

Uit eerder onderzoek naar zoek- en leerprocessen van agrarisch ondernemers (Gielen en Jager, 2001) blijkt dat ondernemers zich zeer bewust zijn van de noodzaak open te staan voor impulsen. Een impuls is een aanleiding voor een ondernemer om 'actie te ondernemen'. Een impuls kan verschillende betekenissen hebben: ondernemers kunnen een impuls ervaren als een probleem, maar ook als een uitdaging. Deze impulsen zijn het startpunt voor een zoek- en leerproces. Uit de interviews blijkt dat de aanleiding voor vernieuwing (impuls) heel pragmatisch is: een concreet probleem in het productieproces. Er is een directe noodzaak nodig om over te gaan op daadwerkelijke investering in innovatie. Gerealiseerde vernieuwingen zijn vaak gericht op korte termijn oplossingen en minder resultaat van lange termijn investeringen. Vernieuwingen zijn in het algemeen gericht op het optimaliseren (het verbeteren van prestaties) en minder vaak op innoveren (vernieuwde aanpak). In dat laatste geval wordt het risico dat het niets gaat opleveren ook

groter. Dat lijkt een onaanvaardbaar risico voor MKB-ondernemingen¹¹. Bedrijven van deze omvang kunnen het zich financieel niet veroorloven er een eigen Research and Development afdeling op na te houden. Daar ligt dus een taak voor de 'publieke' kennisinfrastructuur.

Om beter zicht te krijgen op de organisatie van zoek- en leerprocessen bij modern agro-ondernemers en andere ondernemers, maken we gebruik van het onderscheid dat Simons en Ruiters (2001) maken om leerprocessen op de werkplek te kunnen typeren. Zij constateren dat werkgerelateerd leren de volgende elementen bevat:

- (1) "elaboration": vergroten van arbeidscompetenties door leren in en van de praktijk;
- (2) "expansion": uitbreiden van theoretische kennis en inzicht door leren van en in onderzoek;
- (3) "externalisation": (van leren naar actie) innovatie gebaseerd op praktische en theoretische inzichten, gericht op bijdrage aan de ontwikkeling van de organisatie.

De interviews laten zien dat boeren en tuinders sterk gericht zijn op elaboratie. Zij zijn goed in staat om te leren in en van de praktijk. Geerligts (2001) noemt dit proces het combineren van ervaringen. Bedrijfskundigen als Nonaka en Takeuchi (1995) tonen het belang van deze vorm van leren voor innovatie en industriële ontwikkeling. De land- en tuinbouwstudieclubs hebben in hoge mate bijgedragen aan het benutten van deze vorm van leren.

Ook zijn ondernemers sterk gericht op externalisatie, maar hierbij bouwen ze vooral op ervaringskennis. Dit wordt zelden gecombineerd met expansie. Van oudsher was dat ook duidelijk een taak van de kennisinfrastructuur, waarbij opgedane kennis naar de ondernemer werd gebracht via voorlichting en landbouwonderwijs. Alhoewel dit OVO-systeem al enkele jaren geleden de das is omgedaan, lijkt nog altijd niet duidelijk waar die taak nu ligt. De meeste boeren en tuinders zien dat niet als een taak die ze zelf in huis moeten halen. Toch blijkt uit analyse van de bedrijfscases dat er een kleine groep is die wel probeert om op het gebied van expansie zelf de regie te voeren. Door samenwerking te zoeken met onderzoeks- en adviesbureaus proberen zij niet alleen uit ervaringen uit de dagelijkse praktijk te leren, maar ook nieuwe inzichten te verwerven en te toetsen door te participeren in onderzoek.

Uit interviews blijkt dat er een samenhang is tussen vernieuwend gedrag en beschikbare tijd: de meest innovatieve ondernemers zijn die ondernemers die niet meer verantwoordelijk zijn voor de dagelijkse bedrijfsvoering. Zij hebben letterlijk de tijd om om zich heen te kijken, te reflecteren op dagelijkse gang van zaken, etc. Eén ondernemer had ook daadwerkelijk een Research and Development functie binnen het bedrijf. Overigens

¹¹ Verhaar en Hoeve constateren in hun onderzoek naar megabedrijven in agrarisch Nederland dat zelfs de grote ondernemingen uit de agrarische primaire sector cijfermatig (in omzet) te typeren zijn als MKB.

lijkt hier een relatie te zijn met de bedrijfsomvang: het zijn de grote bedrijven waarin de ondernemers tijd nemen voor andere zaken.

Tot slot, wordt er vaak gerept van noodzaak van een open organisatiecultuur waarin ruimte is voor experimenteren voor innovatie (o.a. De Jong en Brouwer, 1999). Echter 'tracking and tracing' eisen (waar een maatschappelijk georiënteerde ondernemer niet omheen kan) maken dat er strikt volgens regels en voorschriften moet worden gewerkt (denk aan ISO, HACCP, etc). Uit de interviews blijkt dat ondernemers in de tuinbouw hierop de volgende oplossing hebben gevonden: de ondernemer experimenteert en de werknemers werken met vaste sterk gecontroleerde taken. Ditzelfde geldt voor factor 'beschikbaarheid van middelen' (m.n. voor de vrijheid om te experimenteren).

4 Samenvatting en Conclusies

Op basis van de enquêtegegevens zijn vijf ondernemersstijlen onderscheiden: de zuinige ondernemers, de traditionele groeiers, de maatschappelijke ondernemers, de nieuwe groeiers en de twijfelaars. Aangezien deze vijf ondernemersstijlen ook kunnen worden onderscheiden op basis van de IMAG-enquête (zie hoofdstuk3), kunnen we aannemen dat ze een goede representatie zijn van de diversiteit in agrarisch Nederland.

Het verschil tussen de stijlen is gelegen in de strategische oriëntatie. De zuinige ondernemer kiest voor een strategie waarin wordt gestreefd naar het zo laag mogelijk houden van de monetaire kosten en de afhankelijkheid van externe (financiële) markten zoveel mogelijk te beperken (ook wel low external input farming genoemd). De traditionele groeier kiest voor groei gericht op verlaging van de kostprijs. De maatschappelijke ondernemers kiezen voor investeren in de kwaliteit van het product oftewel een hogere toegevoegde waarde per eenheid product, waarbij zij zoveel mogelijk inspelen op maatschappelijke eisen op gebied van dierenwelzijn, milieu en gezondheid en consumententrends. De nieuwe groeiers kiezen voor een combinatie van schaalvergroting en differentiatie van economische activiteiten. Ze gaan voor kwaliteit, zoeken niches in de markt op, maar pakken dat zo groots mogelijk aan. De twijfelaar, tot slot, lijkt zich in alle strategische opties te kunnen vinden (hoe tegenstrijdig deze ook lijken te zijn). Deze ondernemer kan of wil niet kiezen voor een specifieke strategie. Omdat het hierdoor moeilijk is om de antwoorden van deze groep ondernemers te interpreteren, hebben we deze groep in de verdere analyse buiten beschouwing gelaten. Echter in beleidstermen is dit een belangrijke groep: wellicht is er behoefte aan gerichte ondersteuning vanuit de overheid of andere intermediaire organisaties om tot een keuze te komen.

De verschillende ondernemersstijlen zijn afgezet tegen de eisen aan modern agro-ondernemerschap. Deze eisen houden in dat primaire agrarische ondernemers economisch zelfdragend zijn en maatschappelijk verantwoord produceren. Maatschappelijke ondernemers en nieuwe groeiers voldoen aan beide eisen. Uit analyse van de enquêtegegevens blijkt dat deze ondernemers ook vernieuwender zijn dan traditionele

groeiërs en zuinige ondernemers. Maatschappelijke ondernemers en nieuwe groeiërs hebben vaker een vernieuwing doorgevoerd op het bedrijf. Hierbij vallen twee zaken op. In de eerste plaats gaat het met name om vernieuwingen die nieuw zijn voor het eigen bedrijf en niet zozeer voor de sector of de markt. Het gaat dus niet om innovaties zoals in de inleiding omschreven. Echter uit de innovatieliteratuur (zie Cobbenhagen, 2000 voor een overzicht) wordt duidelijk dat het onderscheid in innovatieniveau (markt, sector of organisatie) geen verschil maakt voor de zoek- en leerprocessen die betrokkenen moeten aangaan. De gevonden resultaten blijven relevant voor de relatie ondernemersgedrag en innovatie.

In de tweede plaats verschilt de aard van de vernieuwing niet veel tussen deze moderne agro-ondernemers en andere ondernemers. De aanleiding voor vernieuwing is heel pragmatisch: een concreet probleem in het productieproces. Gerealiseerde vernieuwingen zijn vaak gericht op korte termijn verbeteringen en minder gericht op het realiseren van een lange termijn visie. In dat laatste geval wordt het risico dat het niets gaat opleveren ook groter. Het is de vraag of ondernemingen van MKB-omvang zulke risico's kunnen dragen of dat deze risico's neergelegd moeten worden bij de 'publieke' kennisinfrastructuur.

Volgens veronderstelde causale relaties (zie model innovatieproces, paragraaf 1) onderscheiden innoverende of vernieuwende moderne agro-ondernemers zich van anderen door hun zoek- en leergedrag. Uit dit onderzoek blijkt dat moderne agro-ondernemers zich meer oriënteren op consumententrends en afzet. Zij richten zich niet alleen op technologische en beleidsontwikkelingen, maar willen ook op de hoogte blijven van marktontwikkelingen. De belangrijkste kennis- en informatiebronnen op alle terreinen zijn collegae (in ongeorganiseerd en georganiseerd verband), leveranciers en vakbladen. De vakbladen dienen als filter voor ontwikkelingen op gebied van beleid (m.n. wet en regelgeving), markt (keten en consumententrends) en maatschappij (publieke perceptie van de sector m.b.t. dierenwelzijn, milieu, gezondheid, landschap). De vakbladen functioneren als overzichtskaarten op basis waarvan de ondernemer globaal richting kan bepalen. Voor het uitwerken van de route (de keuzes gericht op de operationele, tactische en strategische bedrijfsvoering) treedt de ondernemer in overleg met collegae, leveranciers en banken. Overleg met collegae vindt steeds meer plaats in kleine, georganiseerde gesloten netwerken. Uit de interviews blijkt dat vernieuwende ondernemers in meerdere netwerken participeren. Dit kan 'netwerkblindheid' voorkomen.

Een ander belangrijke voorwaarde voor vernieuwend gedrag lijkt de factor tijd. De bedrijfscases tonen aan dat die bedrijven, waar de ondernemers niet meer verantwoordelijk zijn voor de dagelijkse bedrijfsvoering, innovatief zijn. Juist ondernemers op deze bedrijven hebben de tijd om kritisch naar hun eigen bedrijfsprocessen te kijken, na te denken over verbeteringen, maar ook te participeren in netwerken en deel te nemen aan onderzoeksprojecten. Dit betekent wel dat in de bedrijfsorganisatie ook ruimte, zowel financieel als organisatorisch, is om de ondernemer vrij te maken om te zoeken en leren. Leren en innoveren is veelal zaak van individuen of in het beste geval zaak van individuele ondernemingen. In dit onderzoek hebben we geprobeerd meer inzicht te krijgen in

leerprocessen op individueel (bedrijfs)niveau. Echter, de maatschappelijk gewenste omslag in de agrarische primaire sector vereist collectief leren: een collectief leerproces met individuele (op bedrijfsniveau) en collectieve uitkomsten (men spreekt in dit verband ook wel over communities of learners). Het is belangrijk dat we ons realiseren dat het collectief niet per definitie gebaseerd is op agrarisch ondernemerschap. Voor het collectief moet er samenwerking worden gezocht met niet-agrarische contacten, eerder aangeduid met de term zwakke schakel contacten. Hier ligt een belangrijke uitdaging voor de agrarische kennisinfrastructuur.

5 Literatuur

- Cobbenhagen, J., 2000. Successful Innovation: towards a new theory for the management of small and medium enterprises. Edward Elgar, Cheltenham, UK, 356 pp.
- Diederer, P., H. van Meijl en A. Wolters, 2000. Eureka! Innovatieprocessen en innovatiebeleid in de land- en tuinbouw. LEI rapport 1.00.04, Den Haag, 89 pp.
- Dijk, G. van and J.D. van der Ploeg, 1995. 'Is there anything beyond modernization?', In: Ploeg, J.D. van and G. van Dijk (editors), Beyond modernization: the impact of endogenous rural development. Van Groenou, Assen, p.VII-XIII.
- Elfring, T., 1999. Oplevend ondernemerschap. Wageningen Universiteit, Wageningen, inaugurele rede 23 september, 46 pp.
- Ettema, M., A. Nooij, J.D. van der Ploeg en R. van Broekhuizen, 1994. De vernieuwing. Een bespreking van de tweede boerderij - enquête voor het Nationaal Landbouwdebat. Misset, Doetinchem, 51 pp.
- Geerligts, J.W.G., 2001. De kenniskubus: Een manier om 64 keer preciezer te zijn over kennisproductie, -producten en -benutting. Stoas Onderzoek, Wageningen, 32 pp.
- Gielen, P. en A. Jager, 2001. Zoektochten van agrarische ondernemers: een verkenning van zoek- en leerprocessen van agrarische ondernemers. Stoas Onderzoek, Wageningen, 101 pp.
- Hoeve, A., P.M. Gielen en G.J.L. Willems, 2000. (Agrarisch) Ondernemerschap in verandering (Literatuurstudie fase 1 project 'Versterking Ondernemerschap'). Stoas Onderzoek, Wageningen, 48 pp.
- Jong, J.P.J. de en E. Brouwer, 1999. Determinants of the innovative ability of SMEs: literature review. EIM, Zoetermeer, 101 pp.
- Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij, 2000. Voedsel en Groen: Het Nederlandse agro-foodcomplex in perspectief. Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij, Den Haag, 84 pp.
- Nandram, S.S. en K.J. Samsom, 2000. Succesvol Ondernemen: eerder een Kwestie van Karakter dan van Kennis. Universiteit Nyenrode, Breukelen, 242 pp.

- Nieuwenhuis, A.F.M., P.M. Gielen en I.H. Lokman, 2000. Sector, regio en kennisorganisatie; kennisnetwerken rond het beroepsonderwijs. Max Goote Kenniscentrum, Amsterdam, 120 pp.
- Nonaka, I. and H. Takeuchi, 1995. The knowledge creating company. Oxford University Press, New York, 250 pp.
- Ploeg, J.D. van der, 1999. De virtuele boer. Van Gorcum, Assen, 482 pp.
- Ploeg, J.D. van der, S. Miedema, D. Roep, 1992. Boer bliuwe, blinder...! Bedrijfstijlen, ondernemerschap en toekomstperspectieven. Landbouwniversiteit, Wageningen, 85 pp.
- Simons, P. R-J. en M.C.P. Ruijters, 2001. "Work-related learning: elaborate, expand and externalise". In: A.F.M Nieuwenhuis en W.J. Nijhof (editors), The dynamics of VET and HRD systems. Universiteit Twente, Enschede, p. 101-114.
- Verhaar, C.H.A. en A. Hoeve, 1999. Megabedrijven in agrarisch Nederland. Stoas Onderzoek, Wageningen, 149 pp.
- Verhaar, K. en M. van der Schilden, 2000. Onderwijs in ondernemerschap: een conceptuele uitdaging. Proceedings Onderwijs Research Dagen (ORD), 24-26 mei 2000, Leiden. Stoas Onderzoek en IMAG, Wageningen.

Hoofdstuk 5

Verbreed agrarisch ondernemerschap, context en inhoud

Bareld van der Ploeg

LEI, p.a. Alterra-West, Postbus 47, 6700 AA Wageningen

1 Inleiding

De maatschappelijke betekenis van grondgebonden landbouw¹ in Nederland berust op twee peilers. De eerste peiler is het produceren van voedsel en de hiermee verbonden inkomenvorming: inclusief agribusiness gaat het in de grondgebonden landbouw om ongeveer 4 % van de nationale economie (Kooie en van Leeuwen, 2001). De tweede peiler is het beheren van landelijke gebieden die samen ongeveer 60% van het nationale grondgebied beslaan. Het beheren van landelijke gebieden genereert voor boeren maar weinig inkomen in vergelijking met wat het produceren en vermarkten van voedselproducten als zuivel en aardappelen oplevert.

Voedselproductie is derhalve een economische activiteit terwijl het beheren van landelijke gebieden een vrijwel gratis bijproduct van grondgebonden landbouw is. De werkelijkheid is voor boeren ongunstiger dan zoals het hier wordt voorgesteld. Zij worden door aangescherpte wet- en regelgeving meer dan voorheen gedwongen om kwaliteiten in het landelijk gebied te respecteren, ook wanneer hen dit zwaar geld kost. Bij de huidige mestoverschotten op bedrijfsniveau lijkt dit binnen de grondgebonden landbouw meer te gelden voor rundveehouders dan voor akkerbouwers die respectievelijk de betalende en ontvangende partij zijn bij het tekenen van contracten voor een verantwoorde afzet van mest.

Naast landelijke regelingen die boeren verplichten basiskwaliteiten in het landelijk gebied te respecteren, zijn er soms regionale regelingen die diep ingrijpen in de agrarische bedrijfsvoering, omdat zij tot dalende opbrengsten en/ of stijgende kosten leiden. Voorbeelden van dergelijke regionale regelingen zijn in veenweidegebieden eventuele verhogingen van waterpeilen (wat de afbraak van veen beperkt), en op droogtegevoelige zandgronden het verbieden van kunstmatige beregening (wat ondergrondse drinkwatervoorraden spaart). Dit alles kan in grote delen van Nederland de concurrentiepositie van grondgebonden landbouw ten opzichte van buitenlandse productiegebieden zo sterk aantasten (ook gelet op de relatief hoge kosten in Nederland van arbeid en grond) dat door boeren met conventionele landbouw geen droog brood meer is te verdienen.

Het economiseren van omgevingskwaliteiten in het landelijk gebied langs het kostenspoor heeft derhalve een beperkte reikwijdte. Dit is te illustreren met de kwestie 'koeien in het landschap'. Een door overheden of zuivelketens aan boeren opgelegde verplichting om de weidegang van melkkoeien in hun bedrijfsvoering te handhaven, valt moeilijk door te voeren wanneer het in de toekomst door ondermeer schaalvergroting, automatisering van het melken en milieubeleid (van dezelfde overheid) steeds voordeliger wordt om melkkoeien jaarrond op stal te houden. Wie dan met een verplichting tot weidegang een aaibaar landschap wil behouden, loopt het risico de melkveehouderij door te grote kostennadelen grotendeels uit Nederland te zien verdwijnen alsook het met deze sector verbonden cultuurlandschap.

Wellicht kan economiseren van omgevingskwaliteiten langs het opbrengstenspoor soelaas bieden (b.v. een hogere melkprijs voor boeren die de weidegang handhaven). De kwestie

¹ Rundveehouderij en akkerbouw

'koeien in de wei' is hierbij slechts een illustratie: we concentreren ons hier op regio's met dusdanige specifieke beperkingen (natuurlijk of opgelegd, feitelijk of overwogen in beleid) dat de concurrentiekracht in gewone productielandbouw vergelijkbaar wordt met die van bergboeren in het buitenland met hun 'onrendabele' maar voor het landschap onmisbare weidebedrijven.

Het onderliggende hoofdstuk verkent de vraag of het in dergelijke gebieden - en onder welke omstandigheden - mogelijk is vergaand te switchen van productielandbouw naar een vorm van landbouw waarin plattelandsondernemers betaald werk weten te maken van het beheren van het landelijk gebied als een herbergzaam oord voor natuur en stedelingen. De vraag is of boeren in staat en in de gelegenheid zijn het economiseren van gebiedsbeheer langs het opbrengstenspoor zo gestalte te geven dat zij hieraan een nieuwe economische basis voor hun bedrijven ontleen. Ondernemerschap heeft hier de betekenis die Schumpeter (1939) er aan gaf, namelijk het vermogen van iemand om in het eigen bedrijf nieuwe combinaties te maken. In dit geval gaat het om het vermogen van plattelandsondernemers om het eigen bedrijf af te stemmen op nieuwe maatschappelijke behoeften waarin een welvarende stedelijke samenleving niet slechts geïnteresseerd is in producten uit het landelijk gebied (b.v. melk), maar vooral ook in het landelijk gebied zelf (b.v. groen, ruimte en rust). De omschrijving van agrarische verbreding waarmee paragraaf 2 opent, valt in dit licht te zien (cultiveren en exploiteren van het platteland als een publieke belevingsruimte).

De gebiedscase uit dit hoofdstuk is het Veenweidegebied bij de Randstad (Groene Hart + Waterland). We baseren ons hier op enkele gesprekken met ondernemers met een multifunctioneel bedrijf, en vooral op 'oude' gegevens en indrukken uit onderzoek dat de laatste jaren (mede) door de auteur zelf uitgevoerd in het veenweidegebied bij de Randstad. Het betreft de studies Het Weigevoel in het Groene Hart van de Randstad (Van der Ploeg, 2001) en Het Groene Hart met landbouw naar een hoger peil? (Van der Ploeg *et al.*, 2001). Hier aangehaalde stellingen bij het proefschrift staan met grijze markering afgedrukt. Dit hoofdstuk maakt tevens deel uit van de voorbereiding van een onderzoek bij boeren in De Venen (veenweidegebied tussen Oude Rijn en Amsterdams IJ) naar de doorwerking van het financieel instrumentarium van overheden voor plattelandsontwikkeling.

2 Agrarische verbreding en verbreed agrarisch ondernemerschap

Onderstaande stelling geeft impliciet een algemene omschrijving van agrarische verbreding. "Verbreed agrarisch ondernemerschap is de capaciteit van de boeren tot het cultiveren en exploiteren van het platteland als een publieke belevingsruimte" (stelling 1 bij proefschrift 'Het Weigevoel'). Diverse termen en zinsneden vragen erom in context te worden geplaatst. Er is ten eerste de zinsnede 'platteland als een publieke belevingsruimte' die verwijst naar een ingebouwde spanning in agrarische verbreding, die overigens ook bestaat in andere

vormen van dienstverlening (b.v. horeca). Boeren in agrarische verbreding stellen zich gastvrij op naar gasten van diverse pluimage, met name recreanten en anderen die op het platteland op verhaal willen komen (b.v. in zorglandbouw), maar zij doen dit geconditioneerd, namelijk als economisch ondernemer tevens grondeigenaar of pachter.

Deze geconditioneerde gastvrijheid is niet alleen zichtbaar in sociale verbreding (b.v. agrotoerisme en zorglandbouw) maar ook in ecologische verbreding waarin het welkom onthaal zich uitstrekt tot boerennatuur (b.v. weidevogels en veenweidekruiden) of zelfs meer algemene natuur (b.v. stukjes moeras tussen de weilanden).

Er zijn abiotische varianten van ecologische verbreding (agrarisch milieubeheer) die deels in dienst staan van biotische varianten (b.v. boeren die het beheer van 'schoonwater sloten' combineren met het kweken van natuurwaarden in en rond watergangen) of met sociale verbreding (b.v. agrarisch natuur- en landschapsbeheer dient om de entourage voor agrotoerisme of zorglandbouw te verbeteren). Soms levert ecologische of sociale verbreding zelf weer een betere entourage voor het voortbrengen of vermarkten van bijzondere landbouwproducten. Zo zal de vaak bedenkelijke waterkwaliteit verbeteren wanneer boeren bij het jaarlijkse onderhoud van veensloten deze dieper van bagger ontdoen en verder over het land verspreiden, en dit komt de kwaliteit van het drinkwater voor melkkoeien ten goede en eventueel ook de marktreputatie van bijzondere zuivel (b.v. boerenkaas).

	Ecologische verbreding	Sociale verbreding
Bijzondere landbouwproductie		
a) passieve variant	a) b.v. gesubsidieerd extensief conventioneel vleesveebedrijf*	a) b.v. gesubsidieerde 'museum landbouw' (b.v. koeien niet binnen)*
b) actieve variant	b) b.v. biologisch melkveehouders die hogere melkprijs beuren dan conventionele melkveehouders	b) b.v. verkoop van producten aan huis
Dienstverlening		
a) passieve variant	a) b.v. agrarische natuurbeheer op basis van vergoeding voor beperkingen*	a) b.v. openstelling landbouwgronden voor wandelaars*
b) actieve variant	b) b.v. agrarisch natuurbeheer op basis van resultaatbeloning*	b) b.v. agrotoerisme en zorglandbouw

= Voorbeeld van additioneel inkomen boeren uit collectieve middelen (via overheid). In andere voorbeelden betalen consumenten dit rechtstreeks.

Figuur 1 Verscheidenheid binnen agrarische verbreding.

Dit laat slechts een glimp zien van de diversiteit binnen agrarische verbreding. Onderstaand overzicht uit Het Weigefoel geeft een indruk van deze diversiteit. In onze behandeling van breed agrarisch ondernemerschap (wat veronderstelt dat boeren initiatief naar zich toetrekken) ligt de nadruk op de actieve varianten van verbreding.

Een dergelijke uitsplitsende benadering doet waarschijnlijk onvoldoende recht aan de mogelijkheden om middels agrarische verbreding omgevingskwaliteit en boereninkomen te

tussen burgers en boeren belemmeren. Dit leidt in het veenweidegebied tot een sluimerend maatschappelijk dilemma dat door eventuele hogere slootwaterpeilen op scherp wordt gesteld. Hogere slootwaterpeilen maken de fysieke drager (bodem) van het veenweidelandschap duurzamer maar tasten de duurzaamheid van de economische drager (melkveebedrijf) in ernstige mate aan.

Onderstaande stellingen uit Het Weigevoel zijn tegen deze achtergrond te lezen:

"Wie op langere termijn in laag Nederland het hoofd boven water wil houden, zal op korte termijn een hoger waterpeil in de veenweiden moeten accepteren"

"Verhoging van waterpeilen in het veenweidegebied tot dicht onder het maaiveld is als landbouwkundige handicap van een vergelijkbare zwaarte als een verbod op kunstmatige beregening voor droogtegevoelige zandgronden."

"Agrariërs in Veenweiden/ Groene Hart willen meer groene en stadsgerichte diensten leveren dan de samenleving (bij de huidige marktordening) bereid is tegen betaling af te nemen."

"Wanneer wordt besloten tot een verhoging van waterpeilen in het veenweidegebied, rechtvaardigt de hoge beleevingswaarde van het gebied het instellen van een goed gevuld fonds voor inkomensvoelers aan boeren."

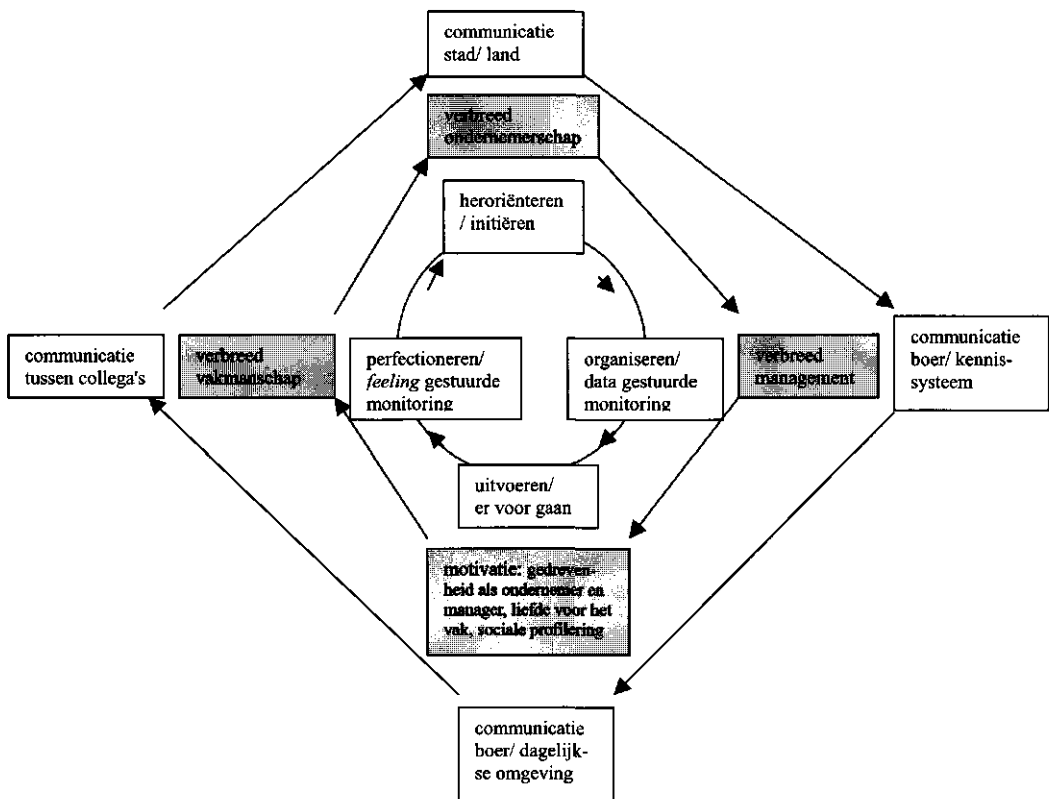
Ondernemerschap in samenhang met andere capaciteiten werkzaam

Figuur 3 legt een relatie tussen verbreed agrarisch ondernemerschap en andere beroepskwaliteiten van de boer (zie tussenring met grijze markering). Deze figuur legt ook vanuit dit 'werkende geheel' (b.v. ondernemerschap + vakmanschap) een relatie met enerzijds bedrijfsfuncties (binnenring) en anderzijds de beroepsrelevante communicatie met de buitenwereld alsook de interne dialoog bij de ondernemer op het niveau van gedrevenheid en liefde voor het vak (buitenring).

De figuur toont derhalve van binnen naar buiten de volgende ringen:

- a) vier bedrijfsfuncties en - onder voorkeurskoppelingen hiermee -
- b) vier beroepscapaciteiten en tenslotte
- c) vier communicatievelden.

Ondernemerschap is de capaciteit tot strategisch handelen voor het eigen bedrijf. De tegenhanger hiervan is de capaciteit tot operationeel handelen, die daarom in de figuur aan de overzijde van ondernemerschap is afgebeeld. Halverwege beide capaciteiten bevindt zich de capaciteit tot tactisch handelen (het flexibel invullen van een strategisch uitgezette lijn), die in de figuur in twee varianten wordt uitgesplitst namelijk in 'management capaciteit' (data gestuurd) en 'vakmanschap' (*feeling* gestuurd).



Figuur 3 Verbreed agrarisch ondernemerschap in relatie tot andere beroepskwaliteiten (grijs), bedrijfsfuncties (binnen) en communicatievelden (buiten)

Accenten in vereiste beroepscapaciteiten zullen bij agrarische verbreding anders liggen dan in productielandbouw. De externe oriëntatie vanuit ondernemerschap (op de samenleving als potentiële markt voor nieuwe producten en diensten) zal bij agrarische verbreding voor individuele ondernemers in het algemeen meer accent hebben dan bij conventionele landbouw. Dit komt ten eerste doordat marktorientatie en marktwerking bij conventionele landbouw in sterke mate uit de handen van primaire landbouwbedrijven is genomen door de zogeheten periferie van de landbouw (agribusiness). Dit uit handen geven van een centraal deel van de ondernemersfunctie komt ook voor bij agrarische verbreding (Agrarische Natuurverenigingen als verbinding naar 'de stad'), maar dit delegeren van de ondernemersfunctie gaat hier voor individuele ondernemers minder ver doordat het regionale/ horizontale netwerken betreft in plaats van bovenregionale/ verticale ('ketens') zoals in productielandbouw. Dit hangt nauw samen met de omstandigheid dat agrarische verbreding 'de

streek' verkoopt in plaats van 'producten uit de streek'. Het contact met de niet-agrarische wereld speelt ten tweede, voor ondernemers bij agrarische verbreding een grotere rol dan bij conventionele landbouw omdat er meer rechtstreeks contact is met 'de afnemers', vooral in sociale verbreding maar toch ook in ecologische verbreding wanneer natuur-/ landschapsbeheer dient om de belevingswaarde van het gebied op te vijzelen.

Aspiratieniveaus in agrarische verbreding vanuit perspectief boer

De omschakeling van productieboer naar plattelandsondernemer zal meestal eerder graduueel dan compleet zijn. Hoe ver iemand wil gaan zal ook bepalen in welke mate nieuwe beroeps capaciteiten nodig zijn. De bereidheid tot omschakelen - wanneer de zakelijke perspectieven voldoende zijn - is in 'Het Weigevool' voor pioniersgebieden in agrarische verbreding (Waterland, Alblasserwaard/ Vijfheerenlanden) voor jonge melkveehouders als volgt ingeschat op basis van hun opvattingen over het gewenste landbouwbedrijf:

- pure productieboer, dwz nauwelijks bereid	29%
- gematigde productieboer, zoekt inpasbare verbreding in productiebedrijf	28%
- gematigde plattelandsondernemer, zoekt integratie verbreding/ productie	29%
- pure plattelandsondernemer, wil productie/ weidebouw liefst structureren vanuit verbredingsactiviteit	14%

De ruimtelijke kwaliteit van het landelijk gebied (zie paragraaf 7) neemt waarschijnlijk toe naarmate meer bedrijven tot de laatste categorieën van bovenstaand overzicht behoren. Een nuchtere kijk op de praktijk van Veenweiden/ Groene Hart leert echter dat verbreding niet een eind maakt aan alle problemen met duurzaamheid.

Wanneer van den Ham en Hennen (2001) voor de Alblasserwaard spreken over 'kansen voor tachtig procent verbreding' dan lijkt hij het hoofdzakelijk te hebben over een groeiende verbreding bij gematigde productieboeren (gemiddeld maximaal 10% inkomen uit verbreding). Een rondrit door het gebied - vooral langs ruilverkavelingsboerderijen - leert dat omgevingsvriendelijke activiteiten (vooral agrarisch natuurbeheer) bij gematigde productieboeren vaak hand in hand gaan met voor het veenweidelandschap onvriendelijke activiteiten (verrassend veel snijmaïs).

Ook gematigde en pure plattelandsondernemers hebben niet alle problemen van duurzaamheid achter zich gelaten. Hieronder staat een portret van een gematigde plattelandsondernemer (organische - geen biologische - boer) die mooie dingen doet voor de kwaliteit van de leefomgeving, maar minstens evenveel moeite zal hebben met een ecologisch vriendelijke verhoging van waterpeilen als pure en gematigde productieboeren. In deze richting wijst ook het ongemakkelijke gegeven voor beleidsmakers dat biologische melkveehouders bij peilverhoging aanzienlijk meer in inkomen achteruitgaan dan conventionele melkveehouders, omdat zij de 'nalevering' van stikstof uit verterende veengrond harder nodig hebben. Een maatschappelijk dilemma voor de veenweiden is: "De moeilijkheid van te moeten kiezen tussen een hoog opgewaardeerd veenweidegebied met een, bij huidige waterpeilen,

'korte' levensduur (b.v. 300 jaar) en een, bij een verhoogd waterpeil, minder hoog opge-
waardeerd veenweidegebied (vanwege ontmoediging van 'organische landbouw') met een
verdubbelde levensduur."

Pure plattelandsondernemers zullen in het algemeen minder problemen hebben met eco-
logische duurzaamheid omdat voeropbrengsten bij hen van secundair belang zijn, zowel bij
ecologische verbreding (botanisch veenweidebeheer) als bij sociale verbreding (b.v. rund-
veehouderij/ weidebouw in dienst van zorglandbouw). Problemen met duurzaamheid kun-
nen zich op dit hoogste niveau (pure plattelandsondernemers) toespitsen op Groene Hart
Kwaliteiten zoals ruimte en rust, met name wanneer een massale toeloop van klanten deze
kwaliteiten aantast. Sociale verbreding kent een wankel evenwicht tussen stedelingen laten
genieten van deze rurale kwaliteiten en toch stadse drukte en bebouwing voorkomen.

Box 1: Impressies uit een bedrijfsbezoek aan een organische boer in Zegveld

*'Wij houden van deze grond'. Dit was de telefonische binnenkomer van de boerin toen zij vanuit kennis-
centrum Wageningen de vraag kreeg of een bedrijfsbezoek gelegen kwam. Een andere typerende uit-
spraak die vooraf viel was: 'mijn man zegt: boeren is loeren'. Deze onderzoeker legde dit academisch uit
als 'deze boer heeft een kwalitatief kennismodel (kijken, luisteren, ruiken) eerder dan een kwantitatief
kennismodel' (meten is weten).*

*Het eerste deel van deze voorlopige conclusie bleek zonder meer waar. Het werd een veldbezoek in de
meest letterlijke betekenis van het woord. Stilstaan bij de opslag waar de vaste mest wordt vermengd met
koolstofhoudend materiaal (restproduct van een fabriek in de Zaanstreek), en regelmatig wordt omgezet
om compost te worden. Snuiven hoe echte mest ruikt. Dan langs het toemaakexperiment (om slootbagger
te laten rijpen samen met mest) van de zoon, op weg naar het weiland, om kennis te maken met de lieve-
lingsskoe van de dochter.*

*De sloten rond deze weilanden zijn zelfs voor een leek heel anders dan op de meeste weidebedrijven in het
veenweidegebied. Geen dode sloten met 20 of 30 centimeter water boven de bagger maar levende sloten
met meer dan een meter water. Boeren uit Waterland keken hier rond om iets te leren voor hun door het
waterschap betaalde project schoonwatersloten. Onze boer vindt het bijna een stuitend idee wanneer de
bezoeker terloops de mogelijkheid oppert om boeren te betalen voor levende sloten. Als boer zorg je goed
voor je hele bedrijf en de sloot hoort daar helemaal bij.*

*Een of twee keer per jaar de sloten baggeren (niet rauw in grote hoeveelheden ineens), goed over het land
verspreid, bespaart op de rekening voor kunstmest. Levende sloten leveren bovendien prima drinkwater
voor zijn 70 koeien die elk op jaarbasis uit water, gras en enig aangekocht kerachtvoer (zie hoe de beesten
glimmen, dat komt van de bierbostel) ongeveer 8500 kilo melk maken. Als het zo uit komt, drinkt onze
boer ook zelf uit de sloot. Zijn gezin gebruikt het voorste stuk ook als zwembad.*

*De slootkanten worden niet alleen ontzien (in wijze van baggeren, verharde drinkplaatsen voor het vee en
op andere plaatsen een draadje langs de sloot), maar ook gekoesterd. Onze boerin gebruikt, om kleine
maatregelen te illustreren, meerdere keren de uitdrukking: 'je moet de natuur een handje helpen'. Aan de
achterkant van de kavel is een geriefbosje bij een wetering dat door het gezin op het water is terug veroverd
(met het aanbrengen van beschoeiing en grond). De boer is blij dat hij het voorstel in de ruilverkaveling
om dit bij zijn land te trekken heeft afgewezen.*

Het allerbelangrijkste was voor deze bezoeker niet zichtbaar: het leven in de bodem. 'Het is net of de grond omhoog komt wanneer je er goed voor zorgt' (licht rijdend materiaal, mest, bagger). Het is veerkrachtige grond met veel zuurstof voor wormen en ander leven. Even later op land van Natuurmonumenten, wat vroeger het beste boerenland was, steekt hij een schop in de kleffe grond en laat het verschil zien (zo dood als een pier).

Dit boerengezin is voor enkele vooraanstaande burgers uit de omgeving het symbool bij uitstek voor het 'weigevoel' in het Groene Hart van de Randstad. Zij willen het karakteristieke, eeuwenoude, cultuurlandschap behouden: niet als museum maar in vol bedrijf bij echte boeren die weten wat vee, bodem en water 'toekomt'. Er is zelfs een burgerinitiatief (Gras en Wolken) met ondermeer een Bekende Nederlander van TV¹⁾, een schrijver en een burgemeester. De schrijver (Koois van Zomeren) is de geestelijke vader van de vraag: 'Wat wil de koe?' De boer die hij in het landschap wil houden stelt de vraag ruimer: 'Wat wil de koe, de bodem, het omringende water en 'alles wat rond mijn weilanden groeit en bloeit'. De intensiteit waarmee onze boer zich bezig houdt met de vraag 'wat wil de koe?' (enz.) is niet op papier over te brengen. Zijn beroeps capaciteit afgemeten aan uitstekende resultaten, zou ik ambachtelijke professionaliteit willen noemen. Het kwantitatieve kennismodel is niet compleet afwezig. De cijfers liegen er voor deze bezoeker niet om. Zeventig hoogproductieve koeien op dertig hectare land (18,000 kilo melk per hectare) bij een zeer beperkt gebruik van kunstmest. Binnen dit geïntegreerde systeem van vee, mest, bodem en water is de stikstofbenutting ongeveer het dubbele (ruim 40%) van die op andere bedrijven: deze ligt iets beneden het niveau van enkele boerengeneraties terug (de tijd van de 'toemaak'). Cijfers zijn nodig om met de buitenwereld te communiceren, maar cijfers roepen bij de boer niet de zelfde hartstocht op als zijn levende bedrijf. Bij de Hoge Raad vanwege een weigering om de graszode door een mestinjecteur in repen te laten snijden, en het bodemleven een klap te laten geven, kwam hij overigens niet alleen aanzetten met cijfers maar ook met een uitgestoken graspol. Onderzoek vanuit het kenniscentrum Wageningen (van Bruchem: over organische systeembenadering) maar ook vanuit Duitsland (over bijzondere melkqualiteit), helpt nu in de strijd voor erkenning in het juridisch en bureaucratisch circuit.

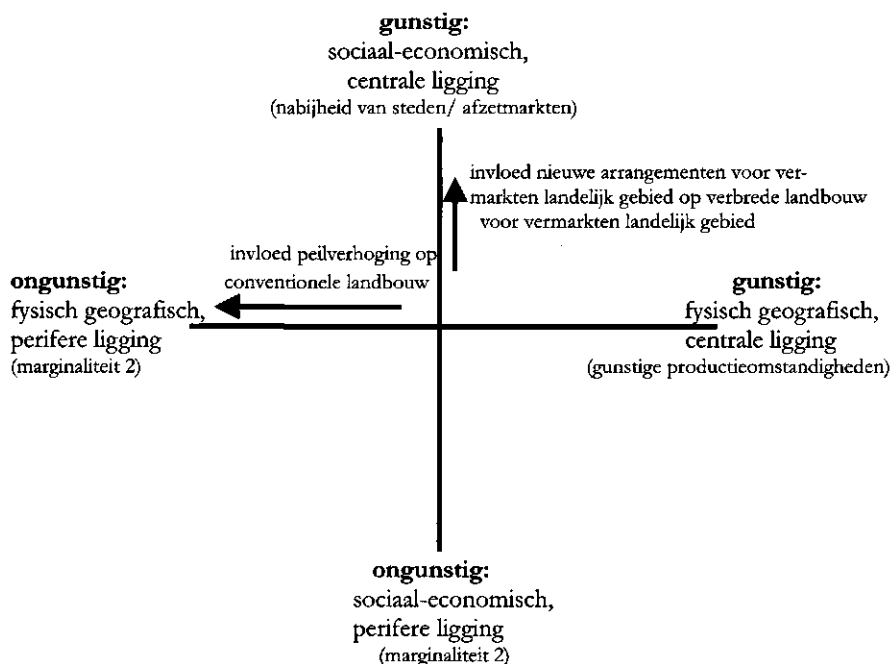
¹⁾ Een beeldende schets van dit bedrijf staat in: Van der Vlugt (2001)

4 Lokale omstandigheden pleitend voor omschakeling naar verbrede landbouw

Hoe geschikt is Veenweiden/ Groene Hart als locatie voor respectievelijk productielandbouw en verbrede landbouw?

Figuur 4 laat zien dat het gebied bij de huidige waterpeilen voor productielandbouw als een vrij ongunstige locatie is aan te merken (de rentabiliteit van de melkveehouderij is lager dan in overig Nederland) en dat dit bij het verhogen van waterpeilen nog sterk verslechtert (de rentabiliteit daalt dan enkele procentpunten). Deze marginaliteit speelt zich in de figuur af op de horizontale lijn (fysieke productieomstandigheden) vanwege de cruciale rol die de gesteldheid van de bodem (waterrijk veen) speelt. De figuur laat verder in kort bestek zien dat het gebied voor agrarische verbreding juist relatief goede mogelijkheden heeft, vooral

wanneer er nieuwe arrangementen komen voor het vermarkten (economiseren) van het landelijk gebied. Deze relatief gunstige positie is op de verticale lijn van de figuur geplaatst (nabijheid van de stad). Dit lijkt te betekenen dat de theorie van Von Thünen (1842) die vroeger, met minder mogelijkheden voor transporteren en bewaren van landbouwproducten, constateerde dat de rentabiliteit van landbouw (afgezien van grondrente) hoger is naarmate de afstand tot de stad kleiner is, nu van toepassing wordt op verbrede landbouw.



Figuur 4 Locale omstandigheden voor conventionele en verbrede landbouw

De vorige paragraaf (figuur 3) koppelde ondernemerschap aan de bedrijfsfunctie 'heroriënteren/ initiëren'. Bovenstaande figuur laat zien dat er voor boeren in Veenweiden/ Groene Hart een duidelijke aanleiding is voor een grondige heroriëntatie en het ontplooiën van initiatieven die de gewone productielandbouw te boven gaan. De vraag is echter of het zo in de praktijk werkt (zie slotbeschouwing).

5 Agrarische verbreding binnen maatschappelijke en sectorale trends

De opkomst van verbreed agrarisch ondernemerschap is te plaatsen binnen algemene maatschappelijke ontwikkelingen, met name de overgang van een industriële naar een

postindustriële samenleving (zie onderstaand overzicht). Dit impliceert de omschakeling van massaproductie (b.v. zuivel als bulkproduct) binnen grote verticaal georganiseerde bedrijven of pseudo-bedrijven (met name agribusinesscomplexen) naar een sterk gedifferentieerde productie waarin horizontaal georganiseerde netwerken (o.a. Agrarische Natuurverenigingen) een grote rol spelen. Informatisering is hierin van cruciaal belang, wat bij agrarische verbreding de bijzondere betekenis heeft dat boeren met hun bedrijven in toenemende mate informatiedragers worden voor mensen uit de stad die rurale kwaliteiten in het agrarisch gebied zoeken. Om hieraan tegemoet te komen kunnen professionele plattelandsondernemers in hun vertoon van ruraliteit soms teruggrijpen op aspecten van de landbouw uit de preindustriële periode (b.v. demonstreren van de ambachtelijke bereiding van boerenkaas) of zelfs op elementen uit nog vroegere periodes (b.v. vissen en jagen gecombineerd met landbouw).

Stadia in de ontwikkeling van de samenleving:

1) Samenleving van jagers en verzamelaars...	Leidt nomadisch bestaan
2) Agrarische samenleving.....	Kent een vaste standplaats, weinig maatschappelijke differentiatie en ruil
3) Commerciële (preindustriële) Samenleving	Meer maatschappelijke differentiatie en geld-economie
4) Industriële samenleving.....	Massaproductie in plaats van ambachtelijke productie
5) Postindustriële samenleving.....	Vergaande differentiatie van producten en diensten, grote rol voor ICT

Sectorale trend (melkveehouderij)

"Koeien blijven in 2010 vrij algemeen jaarrond op stal als gevolg van automatisch melken, schaalvergroting, afnemende economische marges en milieubeleid" (stelling 5 'Het Weigevol') "De zeldzaamheidswaarde van veenweidegebieden wordt groter omdat grazend melkvee hier - vanwege landbouwkundige beperkingen- wel in het landschap blijft" (stelling 6 'Het Weigevol')

Tabel 1 noemt voor het jaar 2020 drie vormen van verbreed agrarisch ondernemerschap (historisch gericht/ streekeigen, natuurgericht en stadsgericht) uit de studie 'Groene Hart met landbouw naar een hoger peil?', samen met enerzijds conventioneel agrarisch ondernemerschap (hightech) en anderzijds deeltijdlandbouw (melkveehouderij gecombineerd met een baan buiten het eigen bedrijf). Deze toekomstconcepten hebben gemeen dat omstreeks 2020 volop gebruik wordt gemaakt van arbeidsbesparende technologie - met name de melkrobot - die op dit moment in de praktijk wordt beproefd en van kinderziekten wordt ontdaan (zie bijlage 1). Deze ontwikkeling lijkt voor de hand te liggen in een land met hoge

arbeidskosten en is in overeenstemming met wat voorgaande perioden van twintig jaar (vanaf 1940) te zien gaven, o.a. de introductie van melkmachine en doorloopmelkstal. Deze ontwikkeling is ook in samenhang te bekijken met de, naar verwachting, doorgaande tendens in het versmallen van de financiële marges voor de boer per liter geproduceerde melk.

Tabel 1 Ontwikkeling op langere termijn (1940-2020) van fysieke productiviteit in melkveehouderij (uitgebreide tabel in bijlage 1).

Jaar:	Aantal melkkoeien per persoon belast met melken en verzorgen van dit vee	Melkproductie per koe in 1000 kg op jaarbasis	Melkquotum per persoon in 1000 kg op jaarbasis
1940	8	3,5	28
1960	16	4,2	67
1980	32	5,0	160
2000	64	7,2	461
2020 hightech	128	9,4	1203
2020 historisch gericht (streekeigen verbreed)	64	8,3	531
2020 natuurgericht (ecologisch verbreed)	64	7,2	461
2020 stadgericht (sociaal verbreed)	0	.	.
2020 deeltijd (geen bedrijfsverbreding)	64	8,3	531

De toekomstconcepten verschillen van elkaar wat betreft de bestemming van de arbeid die vrijkomt door het toepassen van arbeidsbesparende technologie.

In het conventionele toekomstconcept wordt deze arbeid ingezet in schaalvergroting binnen de melkveehouderij. Sterk vergrote melkveestapels blijven waarschijnlijk jaarrond op stal (koeien verdwijnen uit het landschap), in een veenweidegebied mede vanwege het meer dan evenredig toenemen van schade aan het grasgewas door vertrapping. Het probleem van toenemende drassigheid bij hogere peilen wordt in het hightech toekomstconcept met zomerstalvoeding opgelost door het ontwikkelen en toepassen van graasrobots met een lage wieldruk die gras maaien en dit in zelfrijdende karren - op verharde kavelpaden - deponeeren voor transport naar het melkvee dat jaarrond op stal blijft.

In het toekomstconcept deeltijdmelkveehouderij wordt vrijkomende arbeid ingezet buiten het eigen bedrijf. Dit lijkt een waarschijnlijke ontwikkeling wanneer enerzijds het kapitaalintensieve hightechconcept te duur blijkt uit te komen om onder suboptimale omstandigheden (vooral bij verhoogd waterpeil) toe te passen, en er anderzijds weinig terechtkomt van het op prijs stellen (economiseren langs de positieve route) van natuur- en landschapskwaliteiten.

De drie toekomstconcepten met verbreding (historisch, natuur en stadgericht) veronderstellen dat de aan omgevingskwaliteit gerelateerde inkomenstransfer van burger naar boer

(direct of via de overheid) sterk toeneemt. Dit varieert volgens 'Groene Hart met landbouw naar een hoger peil?' van ongeveer f 1.000,- per hectare bij het historisch gerichte concept tot ongeveer f 2.000,- per hectare bij beide andere concepten. Dit is eventueel, bij gelegenheid van het instellen van hogere waterpeilen, te organiseren middels fondsvorming voor toekomstige inkomens toeslagen van respectievelijk ongeveer f 20.000,- en f 40.000,- per hectare. Aankoop van gronden voor niet-agrarisch gebiedsbeheer zou ongeveer f 100.000,- per hectare kosten.

6 Professionaliteit in verbreed agrarisch ondernemerschap

"Professionaliteit is maatschappelijk hooggewaardeerd vertoon van effectiviteit" (stelling 12 bij 'Het Weigevoel') Dit sluit aan bij de omstandigheid dat agrarische verbreding, meer dan productielandbouw, functioneert binnen een sociale context. Deze nieuwe oriëntatie van landbouwers is een vertoning voor de buitenwereld, echter met de inhoudelijke pretentie de kwaliteit van het landelijk gebied op te waarderen (ecologische rijkdom, economische welvaart en sociale herbergzaamheid).

Praktisch ingestelde en eerlijke agrariërs kunnen moeite hebben met wat wordt ervaren als een schijnvertoning. Er zijn echter voorbeelden van uiterst praktische boeren die heel *natuurlijk* overkomen als 'de ideale landman voor de stedeling' (ambachtelijk ingesteld en een brede verantwoordelijkheid) en die bij gebleken succes voortdurend worden uitgenodigd de 'voorstelling' voort te zetten.

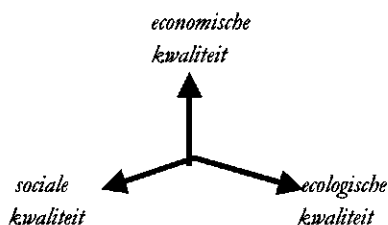
Bovenstaande typering van professionaliteit sluit aan bij een klassieke opvatting van dit begrip in de sociologie. Professionaliteit was de bekwaamheid in vooraanstaande vrije beroepen, zoals notarissen en medici, die de pretentie hadden werkzaam te zijn voor het heil der mensheid (het was de tijd van de 'verlichting') en die dit altruïsme combineerden met het behartigen van eigen materiële (hoge tarieven) en immateriële belangen (hoge status). Het was in de praktijk van klassieke professies vaak onmogelijk te zien waar inhoudelijke bekwaamheid eindigde (b.v. de voortdurende claim zich te baseren op de resultaten van wetenschappelijk onderzoek en een gecertificeerde vakopleiding), en de schijnvertoning begon (b.v. ten onrechte niet gecertificeerde artsen brandmerken als beunhazen of kwakzalvers). Deze vrije beroepen werkten voor klanten in situaties waarin deze laatsten er veel aan was gelegen risico's tot het uiterste te beperken (stel je voor, de verkoper van het huis is niet de eigenaar) en waarin 'vertrouwen' het belangrijkste handelsmerk was van de dienstverlener. Er zijn overeenkomsten tussen klassieke vrije beroepen en huidige boeren in verbreed agrarisch ondernemerschap, maar er bestaan ook grote verschillen tussen de toenmalige meest geslaagde dienstverleners en de huidige agrarische verbreders alsook tussen toenmalige en huidige maatschappelijke constellaties (b.v. huidige wetgeving voor vrije mededinging). Een overeenkomst is dat agrarische verbreders een beroep kunnen doen op 'heilige zaken' (b.v. het behoud van nationale cultuurlandschappen in het Groene Hart) waarbij het geen pas geeft voor beleidsmakers en belastingbetalers om over geld te zeuren voor agrarisch na-

tuurbeheer. Dit zal aangrijpingspunten bieden voor agrarische verbreding (boeren als overtuigende en goed betaalde, erkende rentmeesters van agrarisch cultuurlandschappen), maar een blik op de praktijk zegt dat er een brede kloof gaapt tussen wat misschien kan worden en nu werkelijkheid is. Er wordt gezeurd over geld voor agrarisch natuurbeheer want hiermee strijdige natuur- en landschapsbeelden staan sterk in het claimen van monopolierechten, en boeren opereren bij agrarische verbreding meestal niet aan de bovenkant van de markt, zoals de klassieke professies zouden doen, maar nadrukkelijk aan de onderkant (b.v. in kamperen bij de boer gaat kleinschaligheid gewoonlijk samen met lagere tarieven dan op gewone campings).

Een cruciaal kenmerk van de klassieke professies waaraan de huidige verbreders niet voldoen, is de sterke disciplinerende in eigen kring (b.v. interne tuchtspraak). Agrarische Natuurverenigingen zoals Waterland en Den Hâneker zijn op te vatten als initiatieven om gebiedscontracten voor te leveren kwaliteit (als basis voor fondswerving) te combineren met bijpassende bedrijfscontracten bij afzonderlijke boeren (b.v. contracten voor schoonwater sloten en botanische slootkanten). Het is bij 'vrije boeren' echter niet te voorkomen dat bijvoorbeeld de Natuurvereniging fondsen werft voor behoud en ontwikkeling van typische weidelandschappen, terwijl individuele boeren (leden en niet-leden) besluiten tot het experimenteren met de verbouw van snijmaïs (kijk b.v. in de zomer en vroege herfst rond in delen van de Alblasserwaard met veel ruilverkavelingsboerderijen). Omdat de verbouw van snijmaïs op laagveen vooral in natte jaren economisch gezien een riskante aangelegenheid is en ecologisch schadelijk, lijkt het er op dat hier het cultiveren van een productiegericht beroepsbeeld (zonder snijmaïs geen moderne melkveehouderij) voorrang krijgt op het cultiveren van een beroepsbeeld waarin de boer beheerder is van het platteland als een publieke belevingsruimte.

7 Stimuleringskaders vanuit overheden voor agrarische verbreding

Boeren in agrarische verbreding 'spelen met' het combineren van uiteenlopende ruimtelijke kwaliteiten op bedrijfsniveau, terwijl overheden zich tot taak stellen optimale combinaties te vinden op gebiedsniveau waarbij in het Groene Hart uiteenlopende belangen - landbouw, stad en natuur - in het in het geding zijn (figuur 5).



Figuur 5 Drie dimensies van ruimtelijke kwaliteit in het landelijk gebied.

Paragraaf 5 plaatste koersen voor agrarische bedrijfsontwikkeling naast elkaar. De praktijk kan zoeken naar mogelijkheden om opties te combineren. Zo is er de synthese waarbij pragmatisch ingestelde boeren in de natuurgerichte zoekrichting gebruik maken van apparatuur die in de technologiegerichte zoekrichting voor drassige gronden is ontwikkeld. Verder is er de visionair gestructureerde synthese waarin professionele plattelandsondernemers de meerwaarde zoeken van meervoudige verbreding voor de kwaliteit van aan te bieden groene en stadsgerichte diensten en hiervoor een hogere prijs bedingen (zie paragraaf 2). Voor de overheid is er b.v. in ruimtelijke ordening, waterbeleid en landinrichting de synthese waarbij gebiedsconcepten het uitgangspunt zijn. Dit kan leiden tot zoneringen — b.v. stadgericht dicht bij de stad, natuurgericht op meer afgelegen gebiedsdelen —, eventueel in combinatie met landinrichting inclusief beleid om boeren met een bepaalde mentaliteit te lokken naar voor hen meest geschikte locaties (van ruilverkaveling naar stijlverkaveling?). Er is ook een synthese denkbaar waarbij bedrijfsconcepten en gebiedsconcepten in elkaar opgaan. Een Mega Bedrijf is hier een gezamenlijke aangelegenheid van sterk verschillend georiënteerde ondernemers (b.v. technologie/ productiegericht, historisch/ streekgericht, natuurgericht, stad/ publieksgericht) — mogelijk niet allemaal van huis uit boer — die samen voor een polder een contract aangaan met een stedelijk gebied voor veenweidebeheer. Bij een dergelijke constructie kunnen 'economies of scale' samengaan met 'economies of scope'. Een andere institutionele vernieuwing zou zijn dat boeren een coöperatie nieuwe stijl stichten die als onderneming contracten met overheden kan aangaan, en tegen betaling diensten kan verlenen aan particulieren, op basis van te vestigen erfdienstbaarheden in b.v. sloten en perceelsranden op terrein dat in eigendom blijft bij haar leden. Dit gaat een stap verder dan de huidige Agrarische Natuurverenigingen die zelf geen onderneming zijn, maar die 'slechts' fondsen werven op basis van gebiedsplannen om vervolgens boeren te werven voor het uitvoeren van deze plannen.

Overheden beschikken over meer instrumenten dan ruimtelijke ordening, waterbeleid en landinrichting alleen om de diverse dimensies van ruimtelijke kwaliteit in het landelijk gebied in onderlinge samenhang zoveel mogelijk te optimaliseren. Het betreft hier het stimuleren respectievelijk ontmoedigen van vriendelijke of onvriendelijke landbouwpraktijken door zelfstandige boeren. Bij deze rechtstreekse benadering van individuele boeren gaat het om regelgeving en anderzijds om financiële prikkeling - respectievelijk aanmoediging van vriendelijke landbouw (subsidies) en ontmoediging van onvriendelijke landbouw -, eventueel als sanctie op het overtreden van een regel. De geplande studie in De Venen concentreert zich op het financiële instrumentarium van de overheid.

8 Evaluerende slotbeschouwing

De probleemstelling uit de inleiding kan voor het studiegebied Veenweiden/ Groene Hart worden aangescherpt. In het Randstadgebied is grondgebonden landbouw een relatief kleine economische activiteit (ongeveer 0,5% van de regionale economie) die echter wel de economische drager is van het Groene Hart (ruim 50% van de ruimte in het Randstadgebied). De continuïteit van deze economische drager van het Groene Hart is hoogst twijfelachtig vanwege concurrentienadelen binnen de productielandbouw, met name wanneer - om goede redenen van toekomstig waterbeheer, milieu (uitstoot broeikasgassen) en behoud van het veenpakket (annex veenweidenatuur/ landschap) - wordt besloten tot het verhogen van waterpeilen.

Een doorbraak in de agrarische verbreding kan in beginsel deze impasse doorbreken. Grondgebonden landbouw vindt na zo'n doorbraak hoofdzakelijk haar sociaal-economische basis in het leveren van groene en stadsgerichte diensten als vervanging voor het leveren van zuivel aan markten waar de financiële marges per liter melk voor boeren steeds smaller worden. Een dergelijke doorbraak in de agrarische verbreding veronderstelt een, aan deze dienstverlening gerelateerde, inkomenstransfer 'van stad naar land' die omvangrijk is gezien vanuit de huidige economische omvang van grondgebonden landbouw, maar die vrij klein is gezien vanuit de grote omringende stedelijke economie en ook de ruimtelijke betekenis van grondgebonden landbouw.

Een doorbraak in agrarische verbreding moet van twee kanten komen (vraag en aanbod naar/ van agrarische verbreding), maar deze slotbeschouwing stelt de aanbodskant (verbreed agrarisch ondernemerschap) centraal. Deze agrocentrische benadering is betrekkelijk want het is essentieel aan verbreed agrarisch ondernemerschap dat gezocht wordt naar mogelijkheden om in te spelen op maatschappelijke behoeften (bij overheden en particulieren) en vooral ook naar instrumenten om maatschappelijke behoeften, aan een opgewaardeerd en gastvrij landelijk gebied te economiseren.

Figuur 3 riep een cyclisch beeld op van ondernemerschap. Er is een cyclus van oriënteren (ondernemerschap), plannen maken (management), implementeren (werk in uitvoering) en flexibel aanpassen aan ongewisse omstandigheden in de productielandbouw of dienstverlening (vakmanschap), eventueel gevolgd door een nieuwe ronde van oriënteren etc. Dit wijst op een nauwe samenhang tussen ondernemerschap en andere beroeps capaciteiten zoals vakmanschap. Landbouw is een beroepsdomein waarmee de meeste boeren van jongsaf vertrouwd zijn geraakt. Deze vertrouwdheid werkt bij dier- en veldgerichte boeren ook door in 'ecologische verbreding', temeer omdat daarin meestal boerennatuur (o.a. weidevoelbeheer) en het agrarische cultuurlandschap voorop staan. Verder bestaat de indruk dat zelfs bij sociale verbreding voorafgaande vertrouwdheid en aanwezige vakkennis een grote rol spelen. Boeren en vooral boerinnen die zich hierin begeven, hadden veelal altijd al 'aardigheid + aanleg' in de omgang met medemensen (van der Ploeg en Spierings, 1999), soms volgden zij hierin zelfs een professionele opleiding en praktijktraining buiten de landbouw

(b.v. een vrouw die voordat zij met een boer trouwde in de zorgsector werkte en nu een begin maakt met zorglandbouw). Een indringend beeld van hoe vakmanschap in handelen wordt gevormd en van tijd tot tijd vanuit oriënterend handelen (ondernemerschap) in nieuwe banen wordt geleid geeft Van Parreren (1983).

De klassieke veldtheorie van Kurt Lewin (1951) geeft op het eerste gezicht een meer lineaire voorstelling van ondernemerschap (= loslaten van de *status quo* en op weg gaan naar een andere positie binnen een veld van mogelijkheden). Bij nader inzien wordt ondernemerschap hier echter niet opgevat als een permanent verhuisgedrag maar als een cyclus van thuis raken, losmaken, verhuizen en opnieuw thuis raken. De klassieke veldtheorie diende in eerste instantie om zicht te krijgen op verankering en verandering van eetgewoonten (Lewin, 1943). Basisbegrippen zijn:

- 'freezing', verankering van opvattingen/ gedrag in een veld van mogelijkheden;
- 'unfreezing', mentaal loskomen van deze positie, met name door het serieus nemen van alternatieve posities inclusief het ontdekken van 'wegen', o.a. om praktische en sociale barrières te omzeilen, tussen de huidige en nieuwe posities;
- 'moving', zich wenden tot de nieuwe positie (opvattingen en bijpassend gedrag);
- 'refreezing', verankering van de nieuwe positie (zich eigen maken van nieuwe gedragspatronen + bijbehorende opvattingen + bijbehorende sociale relaties).

Het veranderen van eetgewoonten is, net als de overgang van productielandbouw naar verbreed agrarisch ondernemerschap, evenzeer een sociaal als een individueel proces (eten deed je, toen nog meer dan nu, samen). De veldtheorie is onder wisselende namen een *evergreen* in de sociale wetenschappen. Het gaat over de realiteit zoals deze door subjecten wordt waargenomen. Het realiteitsaspect zit niet alleen in de beleefde relatieve voor- of nadelen van een bepaalde positie in het veld van mogelijkheden, maar ook in het onderkennen van wegen of blokkades om te verhuizen binnen dit veld. Dit laatste aspect is bijzonder belangrijk waar het gaat om het realiseren van een doorbraak in agrarische verbreding. Veel boeren zullen pas serieus denken over verhuizen van conventionele naar verbrede landbouw wanneer er zicht komt op organisatievormen voor het economiseren van het landelijk gebied. Dit kan de bal neerleggen in het stedelijke kamp: b.v. bij het instellen van hogere waterpeilen eerst een fonds voor toekomstige inkomens toeslagen aan boeren, dan kijken 'wij' (landbouw) wat er nog meer is te doen aan ecologische en stadsgerichte dienstverlening. De aftrap kan ook gebeuren vanuit het eigen kamp: b.v. laten wij als boeren in een polder een gezamenlijke onderneming oprichten voor gebiedsbeheer (coöperatie nieuwe stijl) waar wij de watergangen en perceelsranden rond onze veenweiden inbrengen, en die leveringscontracten met partijen in de samenleving kan afsluiten voor de levering van milieu (schoon water), natuur, landschap of openstelling voor het publiek. Naarmate boeren meer nieuwe groene en stadsgerichte diensten in de aanbieding hebben en zij beter aanvoelen hoe dit te brengen, zal dit vragers, vooral overheden, meer stimuleren hun vraag te structureren.

Een doorbraak in agrarische verbreding veronderstelt dat er ten behoeve van het economiseren van het landelijk gebied een 'werkend geheel' (Roep, 2000) komt. Dit veronderstelt dat er een synergetische verhouding ontstaat tussen medegebruikers van het Groene Hart (overheden, particulieren), landbouw (beroepsopvattingen, bedrijfsinrichting) en marktoriening (schakels tussen medegebruikers en landbouw).

Het woord 'stijl' dient om het ontstaan aan te geven van uitgebalanceerde gedragspatronen bij boeren (bedrijfsstijlen) of medegebruikers van het Groene Hart (leefstijlen) die passen binnen een 'werkend geheel'. Sprekend over leefstijlen ziet Bourdieu (1989) mensen die voortdurend werken aan het opbouwen van drie soorten kapitaal (financieel, sociaal en cultureel) en het vinden van de meest indrukwekkende vorm om deze drie hulpbronnen in te zetten in de sociale omgang. Voor boeren lijkt er alle reden om een vierde hulpbron toe te voegen: ecologisch kapitaal (natuur in en rond het landbouwbedrijf).

Bij boeren zal vaak net als bij veel andere mensen sprake zijn van partiële rijkdom: zij beschikken vooral over specifieke vormen van kapitaal. Dit zal samenhangen met beroeps capaciteiten als vakmanschap en ondernemerschap. Uitgesproken vakmensen zullen zich vooral sterk maken in het opbouwen van ecologisch kapitaal (b.v. koeieboeren, veldboeren), terwijl uitgesproken ondernemers, maar ook managers vooral oog hebben voor de buitenwereld en het opbouwen van sociaal kapitaal ('netwerkers'). Voor het bewerkstelligen van een doorbraak in agrarische verbreding lijkt het van meer belang dat er samenwerkingsverbanden komen tussen boeren met een verschillende instelling (b.v. coöperaties nieuwe stijl) dan dat elke boer alle vormen van kapitaal zelf uitgebreid in huis heeft.

Uit Japan (Nonake en Takeuchi, 1997) komt de boodschap dat de kennis die menselijke bedrijvigheid op een hoog peil mogelijk maakt in het algemeen het karakter heeft van een ijsberg. Het grootste deel van de kennis doet zijn werk hoewel het 'onder water' (impliciet) blijft. Zij wijzen erop dat het bij grote veranderingen nodig is te letten op processen van internalisering (impliciet worden) en explicitering van kennis.

Vakmanschap, zoals hier opgevat, past bij het internaliseren van kennis, terwijl ondernemerschap beter klikt met het expliciteren van informatie. Vakmanschap heeft verder eerder de neiging om binnen het eigen bedrijf te blijven, terwijl ondernemerschap gemakkelijker communiceert met buitenstanders. Nonake en Takeuchi beperken de processen van internaliseren en expliciteren nadrukkelijk niet tot het microniveau. Zij wijzen erop dat kennis op uiteenlopende niveaus moet worden verankerd. Dit kan inhouden dat de kennis over hoe vakmensen onder de boeren met ecosystemen omgaan (zie de organische boeren bij Eshuis *et al.*, 2001) door typische ondernemers of 'managers die een coöperatie nieuwe stijl leiden' aan overheden of een stedelijke publiek wordt 'verkocht'. De noodzaak tot explicitering, vanuit de impliciete leefwereld van boeren en burgers, heeft bij agrarische verbreding te maken met de overgang naar een samenleving die in het teken staat van *reflexieve modernisering* (O'Brien *et al.* -over Giddens - 1999) bij mensen met uiteenlopende wereldbeelden (met name natuur- en landschapsbeelden) die steeds meer op elkaar aangewezen raken.

Dit valt te illustreren met hoe vakmensen, speciaal organische boeren, in staat zijn om vanuit een geïntegreerde benadering van hun bedrijven mooie dingen te doen voor waterkwaliteit (zie de beschrijving van het bedrijf in Zegveld: box 1), terwijl vooral boeren van het type ondernemer of manager er oog voor hebben hoe anno 2001 'water als structurerende factor' hoog op de beleidsagenda staat en hoe de verdiensten voor waterbeheer van agrarische vakmensen bij de verdeling van potten met geld voor 'waterbeheer in de 21e eeuw' daadwerkelijk op prijs zijn te stellen.

9 Literatuur

- Bourdieu, P., 1989. Opstellen over smaak, habitus en het veldbegrip. Van Gennep, Amsterdam.
- Eshuis, J., 2001. Goede mest stinkt niet: een studie over drijfmest, ervaringskennis en het terugdringen van mineralen verliezen in de melkveehouderij. Wageningen Universiteit, studies van landbouw en platteland, 31, 130 pp.
- Ham, A. van den en W.H.G.J. Hennen, 2001. Kansen voor tachtig procent verbreding: Een studie naar de verbreding van de landbouw in de Alblasserwaard/Vijftheerenlanden, LEI rapport 4.01.06, Den Haag, 80 pp.
- Jókövi E.M. m.m.v. F. Bethe, H. Dagevos en B. van der Ploeg, 2001 Agrarisch Ondernemerschap in de Groene ruimte in 2015/ 2020: een inventarisatie van maatschappelijke behoeften en mogelijkheden van agrariërs Wageningen Alterra Rapport 225
- Lewin, K., 1943. Forces behind food habits and methods of change. Bulletin Nat. Res. Couns, CVIII 35-65
- Lewin, K., 1951. Field theory in social science: selected theoretical papers. Harper, New York, 346 pp.
- Koole, B. en M.G.A. van Leeuwen, 2001. Het Nederlandse agrocomplex 2001. LEI rapport 5.01.05, Den Haag, 47 pp.
- Nonaka en Takeuchi (summary door: Saskia Tjepkema), 1997. De Kennis-Creërende Onderneming Nijenrode Management Review nr 5 1997 pp 65-77.
- O'Brien, M., S. Penna, C. Hay, A. Giddens, 1999. Theorising modernity: Reflexivity, environment and identity in Giddens' social theory. Longman, London, 226 pp.
- Parreren, C. van, 1983. Leren door handelen. Van Walraven BV, Apeldoorn, 85 pp.
- Ploeg, B. van der, 2001. Het Weigevoel in het Groene Hart van de Randstad: Een studie onder melkveehouders in het Westelijk Veenweidegebied naar hun bereidheid en mogelijkheden zich te ontwikkelen van productieboer tot plattelandsondernemer. Wageningen Universiteit, Wageningen, proefschrift, 214 pp.
- Ploeg, B. van der, L.M.J. van den Berg, M.H. Borgstein, A. van den Ham, R. Leopold, K.R. de Poel en R.A.M. Schrijver, 2001. Groene Hart met landbouw naar een hoger peil? Studie van kwaliteiten in het veenweidegebied in relatie tot eventueel hogere waterpeilen. LEI en Alterra in opdracht van het ministerie van LNV, LEI rapport, Den Haag 155 pp.
- Ploeg, B. van der en C.J.M. Spierings, 1999. Is het mogelijk om twee dingen goed te doen? Verkenning van sociale factoren in verbrede bedrijfsontwikkeling. LEI rapport 4.99.16, Den Haag, 85 pp.
- Roep, D., 2000. Vernieuwend werken: sporen van vermogen en onvermogen (Een socio-materiële studie over vernieuwing in de landbouw uitgewerkt voor de westelijke veenweidegebieden). Wageningen Universiteit, Wageningen, proefschrift, 201 pp.
- Shumpeter, J.A., 1939. Business Cycles. New York.
- Thünen, J.H. von 1842, Der Isolierte Staat in Beziehung auf Landwirthschaft und Nationalökonomie.

Vlugt, B. van der, 2001. Traditioneel of Vernieuwend? Het verhaal van Spruit. Drukkerij Haarmans, Beverwijk .

Bijlage 1 Melkveebedrijven in het centrale deel westelijk veenweidegebied

Jaar	Kengeralen melkveehouderij			Stalwerk met name melken	Veldwerkzaamheden	Activiteiten naast melkveehouderij
	Koeien/ persoon (+ 3,5% pl.)	Melk/ (ton) 100 kg pl.	Melk/ persoon (ton)			
1940	8	3,5	28	handmelken	in eigen beheer	Varkens/ kaas
1960	16	4,2	67	handmatig namelken	deels uitbesteed	varkens, soms kaas
1980	32	5,0	160	doorloop melkstal	grotendeels uitbest.	geen
2000	64	7,2	461	half geautomatiseerd	Idem	natuurbeheer in de marge
2020 hightech index	128	9,4	1203	geautomatiseerd	idem?	natuurbeheer in de marge
	1600	269	4300			
2020 historisch gericht	64	8,3	531	geautomatiseerd	de boer als producent en rentmeester cultuurlandschap	
verbreed-1	64	7,2	461	geautomatiseerd	de boer als gebiedsbeheerder en dienstverlener	
verbreed-2	0	nvt	nvt	extensief veevee	de boer als dienstverlener en gebiedsbeheerder	
deeltijd	64	8,3	531	geautomatiseerd	volledig uitbesteed	geen

Melkproductie per koe ontleend aan landbouwcijfers: berekende melkproductie per koe (1940 ontleend aan 1938, 2000 ontleend aan 1999 + trend 1999/ 2000 bij gecontroleerde koeien) Tot 1980 ongeveer 20% toename in 20 jaar, daarna oplopend naar ongeveer 40% (mede onder invloed van import van Amerikaans genetisch materiaal). Voor 2000/ 2020 is voorzichtig een toename met 30% aangehouden, wat absoluut gezien (kilo's melk per koe) een zelfde toename zou zijn als in 1980/ 2000. Deze toename hangt voor ongeveer de helft samen met de te verwachten omschakeling van machinaal melken naar geautomatiseerd melken.

Aantal melkkoeien per persoon, in samenhang met organisatie/ technologie in stalwerk (melken):

Systemen die in jaar X fungeren als trendsetter (en die uit de voeten kunnen met afnemende financiële marges per kilogram melk), waren 20 jaar eerder al als praktijkexperiment aanwezig (b.v. het eerste pure eenmansbedrijf met 120 melkkoeien is reeds gesignaleerd).

Een melkrobot kan vanaf 60 à 70 koeien worden ingezet (voldoende voor 1 AMS Unit): op sterk verbrede bedrijven en deeltijdbedrijven wordt vrijkomende arbeid door boerengezin ingezet buiten de melkveehouderij. Op sterk verbrede bedrijven met accent op groene dienstverlening (gebiedsbeheer in agrarische cultuurlandschappen) past dat melkveehouderij wordt voortgezet. Op bedrijven met accent op persoonlijke dienstverlening (binnen een rurale context) past dat grondgebonden rundveehouderij wordt voortgezet maar dan zonder de aandachtintensieve melkveehouderij (wel extensieve veeveehouderij).

Hoofdstuk 6

Integratie van onderzoeksresultaten en reflectie

Kees Verhaar¹ en Carolien de Lauwere²

1) Stoas Greenwise, Postbus 78, 6700 AB Wageningen

2) Instituut voor Milieu- en Agritechniek (IMAG), Postbus 43, 6700 AA Wageningen

1 Inleiding

In dit hoofdstuk vatten we de resultaten in vogelvucht samen van de deelonderzoeken die door PPO en PV, IMAG, Stoas en Lei zijn uitgevoerd. Ook vragen we ons af, wat de betekenis is van de onderzoeksresultaten. Daarbij gaat het in het bijzonder om de vraag welke aanknopingspunten het onderzoek biedt om het ‘moderne agro-ondernemerschap’ te versterken. Onze reflectie op die vraag is een voorzet voor het gesprek tussen LTO-Nederland en het Ministerie van LNV in het volgende, afsluitende hoofdstuk.

2 Ontwikkelingsmodel en taakanalyse

In hoofdstuk 2 van dit rapport presenteren PPO en PV de resultaten van de kwaliteits- en taakanalyses die bij in totaal 27 boeren en tuinders zijn uitgevoerd. Vermeulen, Van der Lans, Van Dooren, Mul en Enting beschrijven in detail in welke mate ondernemers in hun organisatie aandacht besteden aan leiderschap, beleid en strategie, medewerkers, middelen en processen. Ook gaan zij in op de resultaatgerichtheid van de ondernemers. Daarbij gaat het om de waardering door medewerkers, klanten en leveranciers en de maatschappij en om de eindresultaten. De scores van ondernemers op deze onderdelen vertalen zij in een totaalscore in termen van hun kwaliteitsmodel.

Nast de aandacht voor ‘kwaliteit van het ondernemen’, wordt beschreven hoe de tijdsbesteding van de ondernemers eruit ziet en hoeveel uur per week er wordt gewerkt. De onderzochte sectoren (glastuinbouw, varkenshouderij en melkveehouderij) worden op deze punten met elkaar vergeleken.

Een en ander biedt de gelegenheid om de stand van het ondernemen in de praktijk te vergelijken met de ideale toekomstige agrarische ondernemer zoals die door LNV is geschetst.

Op basis van de kwaliteitsanalyse kunnen ondernemers op 5 niveaus worden ingedeeld. Deze niveaus worden achtereenvolgens omschreven als product georiënteerd, proces georiënteerd, systeem georiënteerd, keten georiënteerd en maatschappij georiënteerd (voor meer details zie hoofdstuk 2). Het is opvallend dat geen van de onderzochte bedrijven verder komt dan het derde niveau – de systeem oriëntatie. Dit te meer, omdat er bewust bedrijven zijn aangezocht uit het netwerk van PPO en PV. Daarbij is nadrukkelijk getracht om ook ondernemers en ondernemingen in het onderzoek te betrekken die naar de inschatting van PPO en PV juist wel al verder zouden zijn in hun ontwikkeling richting maatschappelijk georiënteerd zijn. Dat blijkt dus te hoog gegrepen te zijn. Dat zou iets kunnen zeggen over het inschattingsvermogen of het netwerk van het praktijkonderzoek, of over de onderzoeksmethode. Mede op grond van de overige onderzoeksresultaten (zie

hierna) interpreteren wij deze uitkomst echter als een onderstreping van de zwaarte van de uitdaging die aan de sector wordt gesteld.¹

Het zal kortom niet meevallen, om het agrarisch ondernemerschap op een hoger niveau in de betekenis van het hier gehanteerde kwaliteitsmodel te krijgen. Daar komt nog bij, dat de taakanalyse laat zien, dat de meeste ondernemers het grootste deel van hun tijd kwijt zijn aan allerlei meer of minder dagelijkse werkzaamheden. Er zijn wel verschillen tussen de tuinbouw en de (intensieve) veehouderij, zoals PPO en PV in hoofdstuk 2 laten zien, maar die doen niet af aan deze meer algemene uitspraak. Er is dus weinig tijd over om te 'ondernemen', zij het tegelijkertijd dat de boer en tuinder in gedachten bezig kan zijn met de onderneming als zodanig, hetgeen tot uiting komt in de dubbeltaken die 11% van elk gewerkt uur in beslag nemen (hoofdstuk 2)

De bevindingen van zowel de kwaliteits- als de taakanalyse bevestigen de in de inleiding genoemde 'rode draad' van de aandacht voor de productie in de praktijk van het boeren (zie hoofdstuk 1). Dat is niet verwonderlijk. Integendeel, zonder productie is er immers geen ruimte voor marktgerichtheid of maatschappelijk oriëntatie – tenzij men van mening zou zijn, dat het maatschappelijk wenselijk is dat de agrarische sector als *economische* activiteit maar beter uit Nederland kan verdwijnen.

De vele randvoorwaarden die een direct gevolg zijn van het streven om voor de sector een 'license to produce' te behouden hebben echter een direct gevolg voor de wijze en de maat van produceren. Daarmee zij gezegd, dat het reorganiseren van de productie op een wijze die tegemoet komt aan die randvoorwaarden, in zekere zin al *wel* tegemoet komt aan de eisen die gesteld worden op de 'hogere' niveaus van het gehanteerde ontwikkelingsmodel. Het nadeel, vooral van de product oriëntatie, is echter, dat de ondernemer *intern* gericht is. Dat moet worden gezien als een bedreiging voor de mogelijkheden om zich te ontwikkelen tot een moderne agro-ondernemer. Daarom zijn de onderzochte boeren en tuinders *niet* op een hoger niveau in te delen.

Uit de workshops die met tuinders zijn gehouden, blijkt ook dat de onderzoeksmethode juist in de context van het probleem 'hoe is het moderne agro-ondernemerschap te stimuleren?' van waarde kan zijn. De gesprekken met deze tuinders, waarin het kwaliteitsmodel werd geschetst en waarin zij werden geconfronteerd met hun eigen en andermans situatie, lijken een startpunt te kunnen zijn voor verandering, c.q. voor een verdere ontwikkeling naar een hoger niveau. Bovendien laten die workshops zien, dat als men fysiek de tijd neemt door aan zo'n sessie deel te nemen, er mentaal ook ruimte komt. Daarmee legt dit deel van het onderzoek een fundament voor een instrument dat boeren en tuinders kan helpen om de huidige kwaliteit van hun ondernemen en onderneming in

¹ Dit impliceert dat wij het bereiken van de hogere kwaliteitsniveaus voor de sector nastrevenswaardig achten en dus dat volgens ons het model, dat al in andere sectoren in gebruik is, ook voor de landbouw van betekenis is.

beeld te brengen, deze te versterken op het niveau waarop men zich bevindt en van daaruit de weg te gaan naar een hoger ontwikkelingsniveau.²

3 Bedrijfsstijlen en 'goed ondernemerschap'

De 1.504 boeren en tuinders die hebben meegewerkt aan de door IMAG (hoofdstuk 3) en Stoas (hoofdstuk 4) uitgevoerde enquêtes blijken er een vijftal bedrijfsstijlen op na te houden. Deze stijlen zijn gebaseerd op de scores op een drietal strategische oriëntaties, namelijk de groei oriëntatie, de maatschappelijke oriëntatie en de oriëntatie die door De Lauwere en Drost en door Hoeve en Drost zijn aangeduid als (financiële) behoudendheid. Die stijlen geven de koers weer die boeren en tuinders voor hun bedrijf hebben uitgezet. Voor één categorie gaat het begrip 'uitgezet' eigenlijk te ver: de 'twijfelaars' maken geen duidelijke keuze uit de opties die hen zijn voorgelegd. Zo'n keuze wordt nadrukkelijk wel gemaakt door de 'traditionele groeiers', de 'zuinige ondernemers', de 'nieuwe groeiers' en de 'maatschappelijke ondernemers'. Grofweg kan worden gezegd dat de traditionele groeiers het 'oude denken' representeren: zoveel mogelijk produceren tegen zo laag mogelijke kosten. Het is de vraag of dat een kans biedt op economische zelfdragendheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Diezelfde vraag kan ook worden gesteld voor de twijfelaars.

Daar staat tegenover, dat de zuinige ondernemers, de nieuwe groeiers en de maatschappelijke ondernemers ieder op hun eigen wijze wel een antwoord lijken te hebben gevonden op de maatschappelijke eisen. De maatschappelijke ondernemers en nieuwe groeiers lijken, getuige hun inkomenssituatie en hun toekomstverwachting, ook qua economische zelfdragendheid op het goede spoor te zitten. Dat suggereert dat juist deze categorieën staan voor de ideale agrarische ondernemer van de toekomst waar minister Brinkhorst naar op zoek is. Gezien de verschillen tussen deze strategieën merken wij daarbij wij wel op, dat er onder dat 'de ideale' heel wat variatie mogelijk is. Dat betekent, en hierin verschillen wij enigszins van mening met Nandram en Samsom (2000) en andere auteurs (zie hoofdstuk 3), dat 'goed ondernemerschap' zich weerspiegelt in verschillende bedrijfsstijlen, en daarmee samenhangend in verschillende bedrijfsresultaten.

Toch onderstrepen deze twee categorieën (de nieuwe groeiers en de maatschappelijke ondernemers) ook ongewild de zwaarte van de uitdaging. Ze lijken namelijk sterk op de 'nieuwe groeiers' en de 'pure vernieuwers' uit de Boerderij-enquête die in 1994 is uitgevoerd (Ettema *et al.*, 1994). Echter, in 1994 besloegen deze twee categorieën tezamen 56% van de boeren en tuinders, terwijl zij nu, anno 2001, maar zo'n 30% van de agrarische ondernemers omvatten. Een cynicus zou zeggen dat de ideale agrarische ondernemer van de toekomst al aan het uitsterven is, voordat hij geboren is.

² Dat dit geen 'nieuwe' observatie is, blijkt uit Van der Wonde's (2001) beschrijving van de geschiedenis van de CBTB.

Wij vermoeden echter, dat er veeleer sprake is van een selectieproces. Het 'nieuwe boeren' is moeilijk en veeleisend in termen van vakmanschap en van ondernemerschap (vergelijk voor de zogenaamde megaboeren Verhaar en Hoeve, 1999; zie voor vernieuwers 'Slimme streken', 1996 en 'Het land luistert', 1996; zie ook de bijdrage van PPO en PV aan dit rapport en vergelijk Van der Ploeg's praktijkbeschrijvingen in 'De virtuele boer'). Bovendien weerspiegelt deze cijfermatige vergelijking (in 1994 56% en nu 30%) vermoedelijk de nadelige effecten van de crises van de laatste jaren – de 'rek' die nodig is om tot een nieuwe koers te kunnen komen is er wellicht voor een aantal boeren en tuinders uit. Hoe dan ook: de weg naar de toekomst lijkt zwaar te zijn, zowel voor de agrarische ondernemers als voor beleid, belangenbehartiging en ondersteunende instellingen. Overigens valt op, dat de maatschappelijke ondernemers en de nieuwe groeiers over het algemeen een hoger opleidingsniveau bezitten. Dat suggereert dat de voor goed ondernemerschap vereiste competenties op HBO-niveau liggen.

Overigens merken wij ook op, dat het zuinige boeren waarvoor Van der Ploeg in 'De virtuele boer' (1999) zo nadrukkelijk zijn voorkeur uitspreekt, volgens onze gegevens minder goed scoren, met name waar het gaat om de economische perspectieven. Dat blijkt uit de ietwat sombere toekomstverwachting en het bescheiden gezinsinkomen. Zuinige ondernemers geven vaker aan dat ze voornemens zijn te stoppen. Ook hebben ze relatief vaak geen opvolger. Dat betekent dat de keuze voor een strategie van zuinig boeren voor individuele ondernemers, gezien hun persoonlijke omstandigheden, verstandig kan zijn. Onze gegevens suggereren echter óók dat de vraag of het zuinige boeren een strategie is die voor de sector als geheel het meest geschikt is, niet bevestigend kan worden beantwoord (vergelijk hoofdstuk 1).

4 Persoonlijkheidskenmerken

Persoonlijkheidskenmerken kunnen het ondernemerschap zowel in positieve als in negatieve zin beïnvloeden. Dat wordt misschien nog wel het beste geïllustreerd door de nieuwe groeiers. In hoofdstuk 3 laten De Lauwere en Drost zien dat deze boeren en tuinders zich in vergelijking tot andere agrarische ondernemers in positieve zin onderscheiden in eigenschappen als reflectie, creativiteit, het nemen van initiatieven, standvastigheid en leiderschap³. Daarnaast blijken ze ook minder passief en minder gemakzuchtig te zijn dan de andere onderzochte agro-ondernemers. Zij onderscheiden zich echter niet alleen in persoonlijkheidskenmerken van de andere onderzochte ondernemers, maar óók in termen van de resultaten van hun ondernemerschap. De bovengenoemde persoonlijkheidskenmerken zouden dus wel eens positief of juist negatief (in het geval van passiviteit en gemakzucht) kunnen zijn voor 'goed' ondernemerschap.

³ wij laten de twijfelaars dan buiten beschouwing zoals in hoofdstuk 3 en 4 aangegeven is.

De werkelijkheid lijkt echter nog wat complexer in elkaar te zitten. Er is namelijk nog een categorie boeren die zich onderscheidt in termen van de resultaten van hun ondernemerschap. Ook de maatschappelijke ondernemers zien de toekomst positiever in dan de gemiddelde boer of tuinder. Bovendien staat deze categorie in termen van gezinsinkomen op de tweede plaats, na de nieuwe groeiers. Kortom, ook hier is sprake van goed ondernemerschap in lijn met het ideaal zoals dat door de minister is neergezet. Die conclusie wordt nog onderstreept, omdat juist deze categorie keuzes heeft gemaakt die nadrukkelijk gerelateerd zijn aan de inzet op maatschappelijk verantwoord ondernemen. Deze zaken overwegende, zou men verwachten dat deze categorie zich globaal op dezelfde persoonlijkheidskenmerken als de nieuwe groeiers onderscheidt van de overige groepen. Dit geldt alleen voor de persoonlijkheidskenmerken reflectie en gemakzucht. Verder vallen deze ondernemers juist op, omdat ze naar verhouding minder prestatiegericht en minder bevlogen zijn dan traditionele groeiers en nieuwe groeiers. Wellicht blinken ze uit in 'bescheidenheid', maar die eigenschap hebben wij in ons onderzoek niet meegenomen. Het valt in ieder geval op, dat hun doelstellingen 'bescheidener' zijn dan die van de nieuwe groeiers. Zo streven zij geen 'topbedrijf' na (vergelijk Ettema *et al.*, 1994, die deze categorie de 'pure vernieuwers' noemen).

De zogenaamde 'zuinige' ondernemers scoren in vergelijking met de andere categorieën lager op het persoonlijkheidskenmerk 'reflectie' en hoger op passiviteit. Dat is opvallend, omdat juist deze categorie boeren in het werk van Van der Ploeg (1999) op het toneel verschijnt als een kritisch antwoord op de koers van schaalvergroting en specialisatie die tot in het recente verleden als de enig juiste strategie werd gepropageerd. Het opmerkelijke feit doet zich voor, dat zij zich voor wat betreft de score op reflectie in één schuifje bevinden met hun oude 'vijanden', de traditionele groeiers. Zowel de traditionele groeiers als de zuinige ondernemers vallen ook op vanwege hun score op passiviteit en hun tamelijk sombere toekomstverwachting. Dit kunnen wij wellicht opvatten als een illustratie van het feit dat passiviteit en een 'gebrek' aan reflectie het ondernemerschap negatief kunnen beïnvloeden. De reden voor de sombere toekomstverwachting van zuinige ondernemers en traditionele groeiers is mogelijk dat zij inzien dat het primaat van hun koers verloren is gegaan, maar zijn zij niet bij machte om een nieuwe weg in te slaan. Dat wordt wellicht ten dele verklaard door het feit dat deze mensen gemiddeld gesproken wat ouder zijn. Verder gaven zuinige ondernemers relatief vaak aan geen opvolger te hebben of niet zo over de toekomst na te hoeven denken omdat ze gingen stoppen. Bij de traditionele groeiers zal een rol spelen, dat er onder deze categorie meer intensieve veehouders te vinden zijn.

Als we de persoonlijkheidskenmerken niet per categorie ondernemers bekijken maar 'over alle ondernemers heen' – dus ongeacht de bedrijfsstijl waartoe zij behoren – valt op dat het vooral de persoonlijkheidskenmerken marktgerichtheid, reflectie en leiderschap zijn die de maatschappelijke oriëntatie van ondernemers positief beïnvloeden. In het kader van het belang dat wordt gehecht aan 'maatschappelijk verantwoord ondernemen' (zie hoofdstuk 1)

zijn dit dus persoonlijkheidskenmerken die hier extra benadrukt moeten worden als zijnde van belang voor 'goed' ondernemerschap.

In zijn algemeenheid kan worden gezegd, dat persoonlijkheidskenmerken die in ander onderzoek (b.v. Nandram en Samson, 2000; zie verder hoofdstuk 3) zijn gerelateerd aan 'goed ondernemerschap' ook in dit onderzoek als belangrijk naar voren komen. Onze gegevens laten echter ook zien, dat er naast positieve eigenschappen ook eigenschappen zijn die het ondernemerschap negatief kunnen beïnvloeden (gemakzucht en passiviteit). Daarnaast kunnen specifieke omstandigheden, zoals de bedrijfstak waarin men werkzaam is of het ontbreken van een opvolger het ondernemerschap beïnvloeden (vergelijk Schnabel, 2001).

Bovendien blijkt, dat 'goed ondernemerschap' zich in verschillende uitkomsten kan demonstreren – zoals de vergelijking tussen de 'nieuwe groeiers' en de 'maatschappelijke ondernemers' laat zien.

5 Zoeken, leren en innoveren

Hoeve en Drost gaan in hoofdstuk 4 na hoe de boeren en tuinders die in de verschillende bedrijfssstijlen samengebracht zijn, zich van elkaar onderscheiden als het gaat om innovaties en het daaraan ten grondslag liggende zoek- en leergedrag. De rationale voor deze analyse is, uiteraard, dat vernieuwingen nodig zijn om tot het ideale boeren van de toekomst te komen. Innovaties zijn daarbij extra van betekenis, omdat het hier gaat om een belangrijke kwalitatieve vernieuwing, waardoor een bedrijf relatief voorop loopt (Diederens *et al.*, 2000). Dit kan vertaald in economische termen weer extra bijdragen aan die economische zelfdragendheid.

Uit de gegevens van Hoeve en Drost blijkt dat 56% van de agrarische ondernemers aangeeft daadwerkelijk een vernieuwing op het bedrijf te hebben doorgevoerd. De maatschappelijke ondernemers zitten iets boven dat gemiddelde (61%), de nieuwe groeiers zitten er ruim boven (77%), terwijl de zuinige ondernemers ruim onder dat gemiddelde zitten (39%).

Voor alle categorieën blijkt de aanleiding voor een vernieuwing een concreet probleem in het productieproces te zijn; het gaat vooral om korte termijn verbeteringen. Dat lijkt aan te sluiten bij de bevinding van PPO en PV, waarbij de systeem oriëntatie het hoogste kwaliteitsniveau is dat wordt bereikt. De uitkomst past echter niet bij het feit dat men bij de maatschappelijke ondernemers en de nieuwe groeiers een langere termijn visie als uitgangspunt voor vernieuwing zou verwachten; wij merken echter op dat een korte termijn aanleiding nog niets zegt over de visie. In lijn met die verwachting is weer wel, dat juist boeren en tuinders uit deze categorieën zich in hun zoeken en leren onderscheiden van hun collega's. Zij oriënteren zich namelijk niet alleen op technologische en beleidsontwikkelingen, maar ook op consumententrends en afzet.

Voor alle agrarische ondernemers geldt, dat collega's, leveranciers en vakbladen de belangrijkste bronnen van informatie zijn. Hoeve en Drost signaleren voorts een ontwikkeling richting kleine, georganiseerde gesloten netwerken, zij het dat de innovatieve ondernemers aangeven dat ze aan meerdere netwerken deelnemen om 'netwerkblindheid' te voorkomen.

Op grond van de inhoud die achter hun strategische oriëntaties schuil gaat, zou men verwachten dat de maatschappelijke ondernemers en de nieuwe groeiers meer open staan voor innovaties die te situeren zijn op het 4^e en 5^e niveau van het kwaliteitsmodel dat in hoofdstuk 2 centraal staat (keten oriëntatie en maatschappij oriëntatie). Als dat zo is, wekken de gegevens van Hoeve en Drost de suggestie dat het agrarische ondernemers in de dagelijkse praktijk aan ruimte ontbreekt om innovaties in die richting te entameren. Dat lijkt enerzijds samen te hangen met de druk van het productieproces en anderzijds met de beperkte spankracht van de ondernemingen. Uiteindelijk gaat het zelfs bij de grootste bedrijven in de sector (de megabedrijven, zie Verhaar en Hoeve, 1999, p. 121-122) om niet meer dan MKB-bedrijven. De vraag is daarom of je de verantwoordelijkheid voor sectorale innovaties bij individuele boeren en tuinders kunt en mag leggen.

Opvallend is wel, dat het zoek- en leerproces zich in het algemeen concentreert op de eigen sector en de directe omgeving daarvan. Voor vernieuwingen die rechtstreeks te maken hebben met het productieproces hoeft dat geen onoverkomelijk bezwaar te zijn; de geschiedenis heeft ook bewezen dat de sector in technologische zin zeer vernieuwend is. Voor verdergaande innovaties verdient het aanbeveling juist impulsen buiten de 'eigen kring' te zoeken (vergelijk Granovetter, 1995, over sterke en zwakke bindingen, zie ook Elfring, 1999; Gielen en De Jager, 2001). Het is een uitdaging voor de kennisinfrastructuur om verbindingen met niet-agrarische sectoren te leggen.

Nadrukkelijk moet overigens worden gezegd, dat de druk van het productieproces niet uitsluit, dat gekoerst wordt op een duurzaam productieproces. Het is in dat verband goed om op te merken, dat de boeren en tuinders uit alle categorieën zich bewust zijn van de nieuwe uitdagingen die aan de sector worden gesteld. Ze willen er ook allemaal wel aandacht aan besteden. In het algemeen vertaalt dat zich in een vernieuwde wijze van produceren. De neiging om 'verder' te gaan, bestaat vermoedelijk vooral onder de maatschappelijke ondernemers en de nieuwe groeiers. Maar als het hen al aan de ruimte ontbreekt, wat kan dan nog van de andere categorieën, niettegenstaande goede wil en bedoelingen, worden verwacht?

6 Een blik op verbreding in de praktijk

B. van der Ploeg reflecteert in hoofdstuk 5 op de mogelijkheden tot verbreding in de praktijk. Gebruikmakend van verschillende recent verschenen studies van zijn hand (deels in samenwerking met anderen) laat hij de zinvolheid zien van het zoeken naar een economische versterking via het *opbrengstenspoor* in plaats van het *kostenspoor*. Dat impliceert een draai van een (traditionele – zie hoofdstuk 1) inzet op kostenefficiëntie naar een situatie waarin nieuw inkomen wordt gegenereerd uit activiteiten die tot andere producten en diensten leiden dan het produceren en vermarkten van voedselproducten zoals zuivel en aardappelen. De casus van het Groene Hart, die in dit hoofdstuk centraal staat, heeft als voordeel, dat direct kan worden ingegaan op de na te streven, c.q. te herstellen, verbinding stad-platteland. De casus laat echter ook zien, dat het niet alleen gaat om het benutten van nieuwe kansen en mogelijkheden, c.q. het economiseren van omgevingskwaliteiten. In de praktijk zal een boer ook een plaats moeten vinden tussen verschillende prioriteiten.

7 Hoe het moderne agro-ondernemerschap te stimuleren?

Het beleidsprobleem dat de grondslag vormt van dit onderzoek is de vraag “Hoe is het moderne agro-ondernemerschap te stimuleren?”.

Vóórdat wij een aantal suggesties doen als bijdrage aan een antwoord op die vraag, is het goed om nogmaals stil te staan bij de bijdrage van het LEI aan dit onderzoek. Die bijdrage laat namelijk zien, dat praktische omstandigheden een sterke invloed hebben op de invulling van dat moderne agro-ondernemerschap. Die omstandigheden beïnvloeden de handelingsruimte. Belangrijker is, dat ze de ondernemer dwingen om een keuze te maken tussen tegengestelde opties. Enerzijds wordt vanuit bepaalde economische of maatschappelijke voorkeuren gepleit voor het verder verhogen van het waterpeil of voor koeien in de wei, anderzijds wordt van in principe even legitieme opvattingen gepleit voor het handhaven van het waterpeil of voor koeien op stal. Het vinden van een eigen positie tussen deze twee ‘vuren’ is dus een belangrijke competentie voor moderne agro-ondernemers.

Dat weerspiegelt zich ook in het onderzoeksresultaat dat op het eerste gezicht nogal verschillende bedrijfsstijlen als het ‘maatschappelijke boeren’ en het ‘nieuwe groeien’ beide beantwoorden aan de eisen van economische zelfdragendheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Wij concluderen hieruit:

- Dat de ondernemer gestimuleerd moet worden om een eigen positie te bepalen,
- Waarbij een keuze die tegemoet komt aan de economische zelfdragendheid en het maatschappelijke boeren het beste toekomstperspectief biedt,

- Zonder dat één specifieke bedrijfsstijl of strategie als het enige juiste antwoord op de toekomst mag worden gepresenteerd.

Deze laatste opmerking impliceert, dat vanuit beleid, belangenbehartiging, onderwijs en voorlichting 'breder' gedacht moet worden, dan dat voor kort gebruikelijk was. Dat houdt een breuk in met het normatieve denken, c.q. dat brengt het normatieve denken van het niveau van en specifieke koers (schaalvergroting, specialisatie) naar dat van de randvoorwaarden (economisch zelfdragend, maatschappelijk verantwoord).

Minister Brinkhorst bracht onlangs deze breuk ook persoonlijk onder woorden: "Kortom, als resultaat van het politieke discours stelt de overheid de kaders vast en bepaalt daarmee het economisch speelveld. Binnen de lijnen van dat veld past de overheid een terughoudende opstelling. Hier gelden de uitdagingen van de markt, uitdagingen aan het ondernemerschap van individuen en bedrijven. Dat ondernemerschap kan zich op vele manieren uiten. Deze zijn mij ten principale allemaal even lief, zolang er binnen de kaders wordt geopereerd. Ik verkies de relatief kleinschalige, zelfkazende boer dus niet boven het megabedrijf, noch andersom, en al helemaal niet als onderzoek laat zien dat het megabedrijf op de ontwikkeling van normen en waarden vooruit blijkt te lopen. Ik steun de gedachte achter de zorgboerderij als bijdrage aan de agrarische sector en aan onze gezondheidszorg, maar zie die niet als enig zaligmakende optie voor 'het' boerenbedrijf – al kan ik er na mijn ministerschap rust en reflectie zoeken. Ik streef naar 10% biologische landbouw binnen enkele jaren, en loop in dat streven vóór, zonder de potenties van de meer conventionele landbouw te willen ontkennen – zeker nu we, ook in deze bundel, zien hoe ook die landbouw scherp inzet op duurzame productiemethodes. En ik zie een bestaansrecht voor zowel grootschalige verwerking, als voor kleinschalige voedselverwerking gericht op niches in de markt. Terwijl ik ook verwacht dat voor zowel de supermarkt als de speciaalzaak een groeiende markt bestaat. Dit ministerie staat, kortom, voor de plaats en mogelijkheden van de gehele sector zolang er wordt geproduceerd binnen de maatschappelijke kaders – van een dogmatische inzet op één strategie of bedrijfsstijl is geen sprake." (Brinkhorst, 2002, p. 11).

Voorts zien we in dit onderzoek, dat het in de dagelijkse drukte niet gemakkelijk is om tijd en ruimte te vinden voor reflectie. Het door PPO en PV ontwikkelde instrumentarium kan hier een goede ondersteuning bieden. Wij pleiten voor:

- Het hanteren van de 'quick-scan' als hulpmiddel bij de ontwikkeling van het eigen bedrijf in de richting totale kwaliteit of maatschappelijke georiënteerd zijn,
- Waarbij de taakanalyse als eye-opener kan fungeren, omdat ze laat zien hoeveel ruimte iemand neemt om daadwerkelijk te ondernemen,
- Het stimuleren van een onderlinge vergelijking van scores en de betekenis daarvan in workshops, die als extra voordeel hebben dat, naast de onderlinge vergelijking, letterlijk tijd en ruimte wordt genomen om stil te staan bij het eigen ondernemerschap.

Wij merken hierbij op, dat de inzet op kwaliteit zoals wij die hier bepleiten, naar verwachting goed aansluit bij een trend waarin van voedselproducenten, waaronder de primaire sector, transparantie in het productieproces wordt verlangd.

In het IMAG-deel van het onderzoek zien we dat eigenschappen als reflectie, marktgerichtheid, leiderschap, creativiteit, standvastigheid en het nemen van initiatief belangrijke aan goed ondernemerschap gerelateerde persoonlijkheidskenmerken zijn. Dergelijke eigenschappen zal men in aanleg moeten bezitten. Dan is het mogelijk, om die eigenschappen verder te ontwikkelen en te stimuleren. Dat kan ons inziens vooral:

- Door ‘goed ondernemerschap’ in al zijn variatie te demonstreren en te communiceren,
- Waarbij de ontvangers van de boodschap nadrukkelijk worden uitgenodigd om zichzelf vragen te stellen als ‘wat betekent dit voor mij?’, ‘hoe sta ik hier in?’, ‘wat kan ik leren van dit voorbeeld?’.

Meer in het algemeen zal het levenslange leren moeten worden bevorderd – hetgeen ook aansluit bij de inzet op continue verbetering van de laatste fase van het door PPO en PV gehanteerde ontwikkelingsmodel.

Wij wijzen er overigens in dit verband op, dat leren en innoveren bevorderd wordt door wat in de bijdrage van Stoas is omschreven als ‘nieuwe impulsen’. Die impulsen kunnen, en moeten, nadrukkelijk ook van buiten de sector komen. Het is de vraag, of je die verantwoordelijkheid bij individuele boeren en tuinders kunt en mag leggen. Dat leidt ons tot

- Een opdracht aan belangenbehartiging en beleid – met name onderwijs – en voorlichting, om impulsen van buiten de eigen sector te organiseren en te communiceren.
- Waarbij het wenselijk is om zowel aandacht te schenken aan zaken die te relateren zijn aan ‘het vak’ (bijvoorbeeld technologische impulsen), als aan zaken die het hart van het ondernemen raken, namelijk het zicht op de maatschappelijke ontwikkelingen en hun invloed op de positie van de sector en de eigen onderneming.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen impliceert hierbij, dat die maatschappelijke ontwikkelingen breder worden opgevat als modetrends of veranderende smaakpatronen – de ruimte om ook in de toekomst te functioneren is direct afhankelijk van de openheid voor waarden en normen. Goed agro-ondernemerschap vereist in die zin waardensturing (vergelijk Verhaar *et al.*, 2001).

8 Literatuur

- Beuzekom, W. van, T. Egberts en C. de Geus, 1996. Het land luistert: zestien inspirerende verhalen van boeren en tuinders die kiezen voor biologische landbouw. Roodbont, Zutphen, 157 pp.
- Brinkhorst, L. J., 2002. En morgen groen weer op! In: Raemaekers, H., K. Verhaar en N. Reitsma (editors), En morgen groen weer op! De minister daagt de sector uit...en 22 vernieuwers laten zien dat het nu al kan! Stoas, Wageningen, pp. 1-13.
- Diederer, P., H. van Meijl en A. Wolters, 2000. Eureka! Innovatieprocessen en innovatiebeleid in de land- en tuinbouw. LEI, Den Haag, 89 pp.
- Elfring, T., 1999. Oplevend ondernemerschap. Wageningen Universiteit, Wageningen, inaugurele rede 23 september, 46 pp.
- Ettema, M., A. Nooij, J.D. van der Ploeg en R. van Broekhuizen, 1994. De vernieuwing. Een bespreking van de tweede boerderij - enquête voor het Nationaal Landbouwdebat. Misset, Doetinchem, 51 pp.
- Gielen, P. en A. Jager, 2001. Zoektochten van agrarische ondernemers: een verkenning van zoek- en leerprocessen van agrarische ondernemers. Stoas Onderzoek, Wageningen, 101 pp.
- Granovetter, M., 1995. Getting a job. A study of contacts and careers. Chicago University Press, Chicago/London.
- Nandram, S.S. en K.J. Samsom, 2000. Succesvol Ondernemen: eerder een Kwestie van Karakter dan van Kennis. Universiteit Nyenrode, Breukelen, 242 pp.
- Ploeg, J.D. van der, 1999. De virtuele boer. Van Gorcum, Assen, 482 pp.
- Schnabel, P., 2001. Waarom blijven boeren? Over voortgang en beëindiging van het boerenbedrijf. Sociaal Cultureel Planbureau, Den Haag.
- N.N., 1996. Slimme streken: 25 pakkende verhalen van inventieve boeren en tuinders over hun streekproduct. Roodbont, Zutphen, 149 pp.
- Uilkema, K., G. Blom, J. Frieswijk en R. Uilkema, 1995. Bylden fan it greidebedriuw yn Fryslân om 1918 hinne. Fryske Akademy, Ljouwert, 135 pp.
- Verhaar, C.H.A. en A. Hoeve, 1999. Megabedrijven in agrarisch Nederland. Stoas Onderzoek, Wageningen, 149 pp.
- Verhaar, K., H. Raemaekers en C. Zwart, 2001. Waardensturing in het agrarisch onderwijs. Groen Onderwijs, 43 (17) 14 november, pp. 24-27.
- Woude, R.E. van der, 2001. Op goede gronden. Geschiedenis van de Christelijke Boeren- en Tuindersbond (1918-1995). Verloren, Hilversum.

Hoofdstuk 7

Houd de individuele agrarische ondernemer in het oog!

Carolien de Lauwere¹ en Kees Verhaar²

1) Instituut voor Milieu- en Agritechniek (IMAG), Postbus 43, 6700 AA Wageningen

2) Stoas Greenwise, Postbus 78, 6700 AB Wageningen

Gesprek over de bijdrage van het 'Mysterie van het Ondernemerschap' aan beleid en belangenbehartiging

De vraag: "*Hoe is het moderne agro-ondernemerschap te stimuleren?*" ligt ten grondslag aan het 'Mysterie van het Ondernemerschap'. Ze is van centraal belang voor zowel het beleid van het Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij als voor de belangenbehartiging van LTO Nederland. Reden om met Annemie Burger, directeur van de Directie Landbouw van LNV, en Dirk Duijzer, directeur van LTO Nederland, in gesprek te gaan over de uitkomsten van het door IMAG, Stoas, PPO, PV en LEI uitgevoerde onderzoek.

Dirk Duijzer steekt onmiddellijk van wal. "Bij het lezen van de eerste bladzijden van het rapport bekroop me de vraag of *alle* agrarische ondernemers wel in het onderzoek betrokken zijn. Ik weet wel, dat in de vakliteratuur op dit moment *De virtuele boer* van Jan Douwe van der Ploeg als 'state of the art' wordt gezien en dus begrijp ik dat jullie op de inzichten van dat boek voortbouwen. Maar toch moet me van het hart, dat volgens mij het beeld van Van der Ploeg sterk gebaseerd is op zijn onderzoek onder melkveehouders. En dat wreekt zich, want hoe gemakkelijk verlies je dan niet de tuinbouw uit het oog. Bovendien, maar dat geldt meer in het algemeen, hebben we in dit land sterk de neiging om bij het begrip 'boer' te denken aan melkveehouderij, intensieve veehouderij en akkerbouw. Maar er is veel meer! Ik noemde al de tuinbouw, en denk ook eens aan al die vormen van grondgebonden landbouw, zoals de boomteelt, die niet onder de noemer akkerbouw vallen." Annemie Burger herkent zich in deze analyse: "Bij het schrijven en denken over 'de landbouw' en over 'de boer' ligt altijd het gevaar van wat ik het Rotarygevoel zou willen noemen op de loer. Ik heb het dan over de beste stuurlui aan wal, die alleen oog hebben voor de 'subsidiesectoren'. Eerlijk gezegd, hebben we zelfs op het ministerie daar wel eens een handje van."

Annemie Burger en Dirk Duijzer zijn eensgezind wanneer ze stilstaan bij de effecten van dat 'Rotarygevoel'. Volgens hen draagt het belangrijk bij aan het slechte imago van de sector bij de buitenwacht. Terwijl het juist de sectoren zijn die hiermee over het hoofd worden gezien die zich in hun ondernemerschap onderscheiden door subsidieonafhankelijkheid en hun belangrijke bijdrage aan de Nederlandse economie - men denke alleen maar aan de export van de sierteelt. Duijzer geeft aan, dat als reactie juist vanuit de tuinbouw de vraag wordt gesteld of die als sector niet beter af zou zijn onder de vleugels van Economische Zaken, in plaats van onder die van LNV.

Annemie Burger vervolgt: "Gelukkig hebben jullie in het onderzoek wel ruim aandacht geschonken aan de tuinbouw. Tegelijkertijd schrik ik dan als ik lees, dat het PPO voor de kwaliteitsanalyse (zie hoofdstuk 2) verwachtte ook tuinders uit het hoogste niveau voor het onderzoek geselecteerd te hebben. Ik vind het stuitend, dat dit volgens de uitkomsten niet

zo blijkt te zijn. Hoe zit dat? Zegt dit iets over de tuinders, over het model of over het netwerk van het PPO?”. Volgens Dirk Duijzer raakt zijn gesprekspartner, en ook het onderzoek, hier aan een fundamenteel punt. Het gaat hier over de manier waarop het begrip maatschappelijk verantwoord ondernemen wordt gehanteerd. Dirk Duijzer: “Er zit iets hype-achtigs in dat begrip. Alsof de voorwaarden die de minister in het eerste hoofdstuk formuleert nieuw zijn. Maar dat is niet zo! De Commissie Van der Stee heeft de meeste van die punten al ruim 10 jaar geleden aangehaald. Van der Stee pleitte samen met vertegenwoordigers uit de hele sector voor meer lijn in het ondernemerschap, voor ketenverkorting en voor ketenverbreding. Zaken waaraan sinds die tijd hard is gewerkt. En met resultaat, zoals bijvoorbeeld in het door jullie aangehaalde boekje *En morgen groen weer op!* valt te lezen in het hoofdstuk over het Milieu Programma Sierteelt.¹ De ontwikkeling van het ondernemerschap is dus in volle gang. Maar daar komt nog iets bij: het op het INK gebaseerde kwaliteitsmodel dat in dit onderzoek is gehanteerd legt de lat wel heel hoog! Het valt me op, dat bijvoorbeeld de SER met minder tevreden is. Kortom, hoe hoog moet je de lat leggen voordat je kunt spreken over maatschappelijk verantwoord ondernemen? Ik ben het er met het oog op de continuïteit van sector en individuele bedrijven mee eens, dat je een hoogte kiest die gericht is op de lange termijn, maar dan nog: het lijkt soms wel of het debat over maatschappelijk verantwoord ondernemen pleit voor een onverantwoorde dynamiek.”

Annemie Burger is het ten dele met Dirk Duijzer eens. “Waar het bij de vijfde fase van het kwaliteitsmodel gaat om een continue oriëntatie op de ontwikkelingen in de omgeving en in de maatschappij, zeg ik ‘ja’. Maar verbeteringen om de verbeteringen voegen natuurlijk niets toe.”

Voor Annemie Burger is het onderzoek van belang, omdat het een beeld geeft van de stand van het ondernemerschap. LNV kan daar rekening mee houden bij het formuleren van het beleid. Ze vertelt dat het ministerie bezig is met een omslag van 180 graden: “Vroeger werd het overheidsbeleid altijd geformuleerd vanuit thema’s. Van de ondernemer werd dan gevraagd om al die thema’s te integreren in de bedrijfsstrategie. Met als gevolg dat die boer of tuinder hartstikke gek werd van ons! Dat moet anders. Het beleid moet meer vanuit de ondernemers geformuleerd worden. Als je zicht hebt op ondernemers en ondernemerschap kun je gemakkelijker je koers wijzigen; je weet waar je rekening mee moet houden. Zo’n overzicht van strategieën zoals in dit onderzoek wordt gepresenteerd, biedt ons een handvat om die slag te maken.”

Het wekt geen verbazing, dat Dirk Duijzer het van harte eens is met deze omslag in het denken van LNV. Toch blijft hij kritisch: “De strategieën die hier worden gepresenteerd zijn herkenbaar, en dat is natuurlijk een voordeel. Maar waar ik op blijf hameren, is dat

¹ Raemaekers, Harry, Kees Verhaar en Nicky Reitsma (red), *En morgen groen weer op! De minister daagt de sector uit... en 22 vernieuwers laten zien dat het nu al kan!*, Wageningen: Stoas, 2002.

bijvoorbeeld de boer die perfect werkt volgens de normen van MINAS buiten beeld valt. De grote vraag is en blijft voor mij wat nu precies maatschappelijk verantwoord ondernemen is. Als iemand positief scoort op de grote thema's – mineralen, gewasbescherming, illegale arbeid – dan is dat volgens mij bij uitstek maatschappelijk verantwoord ondernemen. Neem bijvoorbeeld de melkveehouders rondom Dokkum. Dat zijn vooruitstrevende boeren, maar ze hebben géén tweede tak en ze zetten niet extra in op natuurbeheer. Zijn ze daarom niet maatschappelijk verantwoord?" Annemie Burger geeft in feite het antwoord, als ze stelt dat dit de boeren zijn die volgens haar over 10 jaar de melkveehouderij in Nederland dragen.

Dat brengt het gesprek op de 3 P's van maatschappelijk verantwoord ondernemen: People, Profit en Planet. Burger en Duijzer onderschrijven het belang van de economische zelfdragendheid (de 'P' van Profit). Daarbij vraagt Dirk Duijzer zich af, of hetgeen de minister maatschappelijk verantwoord vindt ook beleidsmatig wenselijk is. Hij denkt dan aan het pleidooi voor meer toegevoegde waarde: "Waarom zou een beperkte toegevoegde waarde per definitie maatschappelijk onverantwoord zijn? Als iemand volgens de normen werkt en ook op termijn economisch zelfdragend is, is dat volgens mij genoeg."

Vanuit het perspectief van een individuele boer geredeneerd valt, zo concluderen wij gemeenschappelijk, weinig op Duijzer's uitspraak af te dingen. Tegelijkertijd laat het onderzoek zien, dat de categorieën van de nieuwe groeiers en de maatschappelijke boeren ook in economische termen het beste presteren. Dirk Duijzer: "Mijn beeld van dit onderzoek is, dat de dynamische figuur die de onderzoekers, wellicht impliciet, als maatschappelijk verantwoord zien, in de praktijk maar heel weinig voorkomt. En dat is ook logisch: uiteindelijk praten we over MKB-bedrijven. Ik zou dat willen karakteriseren als een 'maaksector': bij dat type bedrijven gaat de meeste energie en aandacht uit naar het maken van het product."

Volgens Annemie Burger is het vanuit het micro-perspectief dan ook niet reëel om te veronderstellen dat innovatie de verantwoordelijkheid is van de individuele ondernemer alleen. "Dat wil echter niet zeggen, dat innovatie daarmee een collectieve verantwoordelijkheid is, die dus door de overheid verzorgd moet worden. Volgens mij ligt de verantwoordelijkheid voor innovatie bij samenwerkende ondernemers, bij voorkeur in de keten. Die combinatie van micro (de individuele ondernemer) en macro (bijvoorbeeld de keten) is volgens mij essentieel."

Dirk Duijzer haakt daar onmiddellijk bij aan. Volgens hem wordt er te nadrukkelijk gestreefd naar ondernemers in de primaire sector die allerlei 'retailverwachtingen' waar gaan maken. Dat streven wortelt in het ook door hem ondersteunde pleidooi van Van der Stee voor ketenintegratie. "Maar je kunt die boer of tuinder in veel gevallen ook zien als de producent van grondstoffen die verderop in de keten worden verwerkt. Dat heeft

consequenties voor de verantwoordelijkheid: kun je, zoals nu lijkt te gebeuren, als hoogste vorm van ondernemerschap van dergelijke boeren en tuinders vragen dat zij bij wijze van spreken exclusief die verwachtingen van de retail waarmaken? Dat lijkt me economisch niet haalbaar!”

Duijzer raakt hiermee aan de kwestie van de verdeling van de investeringen en van de opbrengsten van het maatschappelijk verantwoord produceren. “Voor mij is de centrale vraag wat je van een ondernemer mag en kunt vragen!” Annemie Burger onderstreept echter dat ondernemers rekening dienen te houden met de eisen van de markt: “Zoals jij het verwoordt, Dirk, klinkt mij te veel door alsof je niet mag verlangen dat de ondernemer beweegt in het krachtenspel van de markt. Als je dat bedoelt, ben ik het niet met je eens.”

Duijzer: “Het belang van de markt ontken ik niet, integendeel. Het gaat mij erom dat economische zelfdragendheid (de ‘P’ van profit) het maatschappelijk verantwoorde weer met beide benen op de grond zet.” Even komt het de gesprekspartners voor, alsof Duijzer nu afstand neemt van bijvoorbeeld de noodzaak om duurzaam (de ‘P’ van planet) te produceren. Dat blijkt niet het geval te zijn. Hij verzet zich tegen wat hij omschrijft als een ‘geromantiseerd’ beeld van maatschappelijk verantwoord ondernemen, waar volgens hem juist de agrarische sector last van heeft. Annemie Burger: “Dus je hebt het over situaties waar emotionele of esthetische waarden de ruimte voor ondernemerschap inperken? Toch is dat bijna onvermijdelijk, want bij waarden speelt nu eenmaal altijd een subjectief element mee.”

Dirk Duijzer: “Dat begrijp ik, maar soms bepalen uitsluitend esthetische of emotionele waarden het beleid. Volgens mij is het een vorm van ondernemerschap om je daar tegen te verzetten in plaats van dingen klakkeloos over te nemen.” Annemie Burger: “Als je nu wilt zeggen, dat een agrarische sector zijn toekomst bepaald ziet door gesprekken van belangengroepen met bomen, dan ben ik het met je eens. Dat zou natuurlijk de zotheid ten top zijn. Maar serieus: uiteindelijk zit je hier toch op de kern van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Ik doel dan op dat vijfde niveau van het kwaliteitsmodel. Want oog hebben voor de ontwikkelingen in de samenleving, betekent ook met de samenleving in gesprek gaan en opkomen voor je eigen normen en waarden.”

Samenvatting

Maatschappelijke agrarische ondernemers, die in hun bedrijfsvoering vooral gericht zijn op de maatschappij, en nieuwe groeiers, agrarische ondernemers die naast maatschappij gericht ook gericht zijn op de groei van hun bedrijf, zijn succesvoller dan agrarische ondernemers die alleen op groei gericht zijn of vooral (financieel) behoudend opereren.

Dit blijkt uit het onderzoek 'het mysterie van het ondernemerschap' dat in opdracht van het Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij is uitgevoerd door IMAG, Stoas, PPO, PV en LEI met als doel de stand van zaken van het agrarisch ondernemerschap in Nederland in kaart te brengen.

Het onderzoek leverde ook een zogenaamd 'kwaliteitsmodel' en een taakanalyse op. Het kwaliteitsmodel geeft individuele ondernemers inzicht in de stand van hun ondernemerschap en daarmee in het ontwikkelingsstadium waarin hun bedrijf zich bevindt. Het kwaliteitsmodel laat zien dat de meeste agrarische ondernemers volgens de in het model gehanteerde definities nog verre van volledig keten- en/ of maatschappelijk georiënteerd zijn, al zijn wel elementen hiervan in hun ondernemerschap zichtbaar. Uit de taakanalyse blijkt dat de agrarische ondernemer zijn tijd vooral besteedt aan uitvoerende werkzaamheden rondom de productie. Bedrijven die volgens het kwaliteitsmodel verder zijn in hun ontwikkeling besteden meer tijd aan operationele bedrijfsvoering (gericht op de planning van uitvoerende werkzaamheden; 'vakmanschap') en tactische bedrijfsvoering (gericht op de planning van één productiecycclus; 'management'). Bij de strategische bedrijfsvoering (gericht op lange termijn planning; 'ondernemerschap') wordt een dergelijke tendens niet gevonden.

De mate van succes van agrarische ondernemers is afgemeten aan gezinsinkomen, bedrijfsresultaten en toekomstverwachting. Daarop bleken maatschappelijke ondernemers en nieuwe groeiers beter te scoren dan andere ondernemers. Daarnaast onderscheidden ze zich van andere agrarische ondernemers omdat ze innovatiever bleken te zijn en meer gericht op consumententrends en afzet. Ook sprongen ze er wat een aantal persoonlijkheidskenmerken betreft uit. Zowel maatschappelijke ondernemers als nieuwe groeiers scoren hoger op reflectie en lager op gemakzucht dan de andere ondernemers in de steekproef. Daarnaast scoren nieuwe groeiers hoger op leiderschap, creativiteit, standvastigheid en het nemen van initiatief dan andere ondernemers en lager op passiviteit. Een ander belangrijk kenmerk is marktgerichtheid. Dit kenmerk bleek niet specifiek bij een bepaald type ondernemer te 'horen', maar was wel positief gecorreleerd met maatschappij gerichtheid. Ditzelfde gold voor reflectie en leiderschap. Maatschappij gerichtheid kan op basis van de onderzoeksresultaten opgevat worden als een belangrijk element van modern agro-ondernemerschap.

Bij stimulering en/ of ondersteuning van het agrarisch ondernemerschap zou derhalve de nadruk moeten liggen op het (verder) ontwikkelen van de hierboven genoemde positieve persoonlijke eigenschappen, op het (verder) ontwikkelen van innovativiteit en het gericht zijn op consumententrends en afzet, en, meer in het algemeen, op het (verder) ontwikkelen van maatschappij gerichtheid.

De onderzoeksresultaten zijn gebaseerd op een telefonische enquête onder 1504 boeren en tuinders in heel Nederland. Tijdens deze enquête kregen alle 1504 agrarische ondernemers algemene vragen voorgelegd over leeftijd, opleiding, bedrijfsgrootte e.d., over gezinsinkomen en bedrijfsresultaten, en over hun toekomstverwachting. Ook kregen ze allen vragen voorgelegd over de mate waarin ze gericht zijn op groei van het bedrijf, (financieel) behoudend zijn en/ of gericht op de maatschappij (hier wordt bedoeld de mate waarin ze bereid waren rekening te houden met de maatschappij of in te spelen op maatschappelijke trends e.d.; het is een andere 'vorm' van maatschappelijke oriëntatie dan onder het kwaliteitsmodel wordt beschreven). Daarnaast kregen 752 (van de 1504) geënquêteerde ondernemers vragen voorgelegd over hun persoonlijkheidskenmerken en 752 andere ondernemers vragen over de mate waarin ze innovatief zijn en de wijze waarop ze kennis genereren.

Het kwaliteitsmodel maakt het mogelijk te bepalen of bedrijven product georiënteerd, proces georiënteerd, systeem georiënteerd, keten georiënteerd of maatschappelijk georiënteerd zijn. Het gaat hier om een concentrisch model. Dit betekent dat elke volgende oriëntatiefase de voorgaande omvat. Bij maatschappelijke oriëntatie is er sprake van maatschappelijk verantwoord ondernemen of totale kwaliteit. Het model is gebaseerd op een structuur die ontwikkeld is door het Instituut Nederlandse Kwaliteit (INK). Uitspraken rondom het kwaliteitsmodel en de taakanalyse zijn gebaseerd op kwalitatieve interviews op 27 bedrijven uit de tuinbouw, de melkveehouderij en de varkenshouderij. Alle betrokken ondernemers scoorden met hun bedrijf tussen product georiënteerd en systeem georiënteerd in. Bedrijven die volgens het kwaliteitsmodel 'echt' keten- of maatschappij georiënteerd zijn, kwamen in de steekproef dus niet voor.